



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

Cesar Ricardo Feustel

GESTÃO DE NEGÓCIOS EM ESCOLAS DE NATAÇÃO

Dissertação de Mestrado

FLORIANÓPOLIS

2004

CESAR RICARDO FEUSTEL

GESTÃO DE NEGÓCIOS EM ESCOLAS DE NATAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Eduardo Concepción Batiz, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2004

CESAR RICARDO FEUSTEL

GESTÃO DE NEGÓCIOS EM ESCOLAS DE NATAÇÃO

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 28 setembro de 2004.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador

Banca Examinadora:

Prof. Eduardo Concepción Batiz, Dr.
Orientador

Prof^a. Ana Regina de Aguiar Dutra, Dr^a.

Prof. Antônio Renato Pereira Moro, Dr.

Dedico este trabalho à todos que de forma direta e indireta me incentivaram e apoiaram na realização desta etapa de formação profissional, em especial aos meus colegas de trabalho por serem substitutos em todas as aulas não dadas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao professor Célio Carneiro do Amaral, proprietário da Escola de Natação Amaral, pela oportunidade de poder atuar por mais de 20 anos como professor, coordenador e participante da evolução da empresa neste contexto de formação profissional.

Agradeço aos proprietários das Escolas utilizadas como relatos, pela liberdade em poder investigar o nível de conhecimentos e dificuldades em gerenciar estas empresas esportivas.

Agradeço ao professor Antônio Alves Filho, Dr. pelo auxílio e apoio dado no desenvolvimento da dissertação para o direcionamento correto na construção deste trabalho.

Agradeço em especial, ao professor Dr. Eduardo Concepción Batiz (orientador) pela compreensão e aceitação na orientação final deste trabalho, colocando-se à disposição nos momentos mais exigentes para a preparação de defesa do mesmo.

RESUMO

FEUSTEL, Cesar Ricardo. **Gestão de negócios em escolas de natação**. 2004. 109f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

O objetivo deste estudo foi comparar o nível de conhecimento, uso e aplicação da administração de produção e serviços em empresas prestadoras de serviços de atividades aquáticas, especificamente em escolas de natação. Elaborado na forma de estudo de comparações, foram verificadas três escolas de natação na cidade de Curitiba, com mais de vinte anos de mercado, através de entrevistas formais com seus proprietários, com uma proposta padrão de temas abordados na entrevista. Os resultados obtidos foram transcritos como relatos fidedignos, partindo-se para a análise comum entre as três empresas e comparando-se com a revisão bibliográfica realizada da administração. Concluindo, os dados comprovaram a falta de conhecimento específico na gestão de empresas, sendo realizadas de forma intuitiva no ramo esportivo. Por outro lado, o administrador formal também não possui o conhecimento específico das necessidades, funcionamento e gestão destas empresas - escolas de natação e afins - para a aplicação das informações da administração da produção no processo de gestão de empresas prestadoras de serviços desta área.

Palavras chave: Administração. Empresas prestadoras de serviços. Escolas de natação. Gestão de empresas. Conhecimento esportivo.

ABSTRACT

FEUSTEL, Cesar Ricardo. **Business management in swimming schools.** 2004. 109f. Dissertation (Master's degree in Production Engineering) – Technology Center, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis.

The goal of this study was to compare the knowledge level, use and application of the production and services administration in aquatic activities service companies, specifically in swimming schools. Elaborated as a comparison study, three swimming schools from Curitiba, with more than twenty years in business were verified through formal interviews with its owners, following a standard proposal of subjects explored in each interview. The results had been transcribed as explicit comparison, going to the common analysis between the three companies and comparing it with the bibliographical review of the administration. Concluding, the data proved the lack of specific knowledge of its managers, being launched in an intuitive way in the sports business as well as the opposite, of the formal manager does not have the specific knowledge of the necessities and functioning of these companies – swimming schools and similars – to the application of the production administration in these services companies managing process.

Keywords: Administration. Employment company. Swimming schools. Companies management. Sport knowledge.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A abordagem clássica da administração	29
Figura 2: A evolução do pensamento administrativo.....	32
Figura 3: As principais teorias administrativas e seus principais enfoques	35
Figura 4: As cinco variáveis básicas na Teoria Geral da Administração	37
Figura 5: Estudo comparativo entre as Escolas de Natação.....	93

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Considerações Gerais	10
1.2 Importância do tema	12
1.3 Formulação do problema	14
1.4 Justificativa da pesquisa	17
1.5 Objetivos	20
1.5.1 Objetivo geral	20
1.5.2 Objetivos específicos	20
1.6 Limitações da pesquisa	20
1.7 Estruturação do documento	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 A administração no contexto das organizações	23
2.2 A evolução da teoria das organizações	26
2.3 A empresa prestadora de serviços	41
2.4 O gerenciamento como função social	45
2.5 Aspectos de cultura organizacional nas empresas	48
2.6 O alcance da gestão de negócios	50
2.7 A gestão de empresas prestadoras de serviços voltadas ao esporte	56
2.8 Histórico da nataç�o	60
2.9 Os métodos de ensino e a cria�o das escolas	61
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	68
3.1 Metodologia	68
3.2 Classifica�o da pesquisa	68
3.3 Popula�o e amostras	70
3.4 Métodos e técnicas de coleta de dados	72
3.5 Etapas da realiza�o da pesquisa	72
4 ANÁLISE E COMPARA�O DE RESULTADOS	74
4.1 O estudo da escola de nata�o Nade Bem	74
4.2 O estudo da escola de nata�o �gua boa	80
4.3 O estudo da escola de nata�o Viva �gua	86
4.4 Compar�o dos estudos realizados nas escolas	92
5 CONCLUS�O	94
5.1 Considera�es percebidas	94

5.2 Considerações sugeridas	99
REFERÊNCIAS.....	102
APÊNDICE	106

1 INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Gerais

A gestão de negócios em empresas torna-se a cada dia que passa uma arte de conciliar as formas de organização, controle, planejamento e direção de empreendimentos, sejam pequenos, médios ou de grande porte.

Com conhecimentos adquiridos e experiências anteriores na condução de empreendimentos, originou-se a necessidade em obter quantidades de informações sobre o desenvolvimento e direcionamentos de mercado.

A velocidade de informações transpõem o tempo de realização, na área de produção e serviços, à concretização de etapas pré-determinadas em execução de acordo com a elaboração de metas e objetivos a atingir.

As ações dentro das empresas, têm a tendência de focar-se nas necessidades e expectativas que o consumidor procura, nas possibilidades de serviços e produtos, na capacidade que cada empresa tem em buscar a satisfação dos mesmos.

Qualquer ramo de empreendimento terá as necessidades de adquirir, absorver, disseminar e aplicar os conhecimentos específicos da gestão de empresas, seja através de experiências de erros e acertos, através de uso de consultorias e/ou através da capacitação de profissionais específicos da área com domínio para a gestão empresarial, atuando assim em suas respectivas áreas de comando e gerenciamento especializado na empresa.

O campo da gestão empresarial normalmente é desenvolvido por profissionais específicos e formados nesta área de atuação, de forma a atender as necessidades de controle, adequação de procedimentos, interpretações de dados, gerenciamento de situações, relações humanas, de onde obtém-se estruturas padrões para a sobrevivência das empresas, como a área da engenharia de produção.

Partindo do princípio de que a empresa é um sistema organizado e que, em decorrência da complexidade e da dimensão das empresas modernas, a coordenação das atividades, ou seja, a gestão empresarial passou a ser uma atividade especializada, onde os administradores para exercerem a coordenação

das atividades da empresa, devem adquirir conhecimentos sobre as funções tipicamente gestoras.

Baseando-se em Davis (2001, p.24) “a administração da produção pode ser definida como o gerenciamento dos recursos diretos que são necessários para a obtenção dos produtos e serviços de uma organização”.

Desta forma, encontra-se a divisão do processo da gestão empresarial em quatro funções distintas : planejamento, organização, direção e controle, as quais atuam como princípios gerais da administração (CHIAVENATO,1993).

A complexidade das relações humanas no sistema gestor e sua implicação na tomada de decisões, fator este primordial da gerência, torna a gestão uma arte. A menor decisão que é tomada, ainda que a nível individual, de grupo ou de instituição, afeta a qualidade de vida, obedecendo ao que pode-se chamar de elementos de gerenciamento.

O ato de planejar é decidir antecipadamente o que se pretende fazer, antes da efetivação do trabalho, enxergando de forma clara o futuro, prevendo cada ação necessária, os meios envolvidos com o tempo de execução, para conseguir atingir os objetivos com sucesso (REZENDE, 2000).

A arte de organizar, Rezende (2000, p.31) define como “consistir em estruturar e coordenar as diversas atividades necessárias para colocar o planejamento em execução, através da utilização de recursos humanos e não-humanos”.

Quanto ao parâmetro da direção, é a clareza na forma de promover e garantir o funcionamento da empresa, através de seus funcionários conhecedores das metas e objetivos, seus cargos e funções, através da preparação de todos em busca a atingir estes objetivos do planejamento.

O controle está associado ao redirecionamento de possíveis erros, o que garantirá o seguimento aos objetivos do planejamento, identificando possíveis erros e desvios de rota, fazendo com que desta forma, haja possibilidades de correções em tempo hábil evitando o comprometimento dos resultados.

Muitas vezes as empresas nascem de forma familiar, desenvolvem-se ao longo de sua vida por determinadas tradições, culturas e principalmente, por erros e acertos na sua forma de condução.

Empresas nascem , vingam, maturam e muitas vezes afogam-se por erros e falhas gerenciais, falta de controle, insegurança em serem ousadas e muitas vezes pela permanência na tradição com medo da modernização.

Os objetivos são normalmente delimitados onde a fonte de renda servirá ao controle de sua existência e, muitas vezes até o seu enriquecimento precoce advindo de oportunidades até então não experimentadas, o que pode causar grande euforia e desajustamento no controle e gestão de potencial e capacidade de produção e serviços. Muitas vezes, estas mesmas empresas acabam suicidando-se pelas dívidas ativas.

Desta forma, empresas podem abranger uma característica de gestão familiar com limitações ponderadas, gestão estritamente técnica e com acompanhamento teórico prudente em sua expansão e, gerenciamento de acordo com a fase de auge de seus produtos ou serviços de momento, sem cuidar da prevenção direta de seu futuro.

Utilizando Slack et al. (1999, p.25) “a administração da produção trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços”.

Segundo Chiavenato (1993, p. 2) “o administrador soluciona problemas, dimensiona recursos, planeja sua aplicação, desenvolve estratégias, efetua diagnósticos de situações, etc., exclusivos daquela organização”.

Mas, na administração da produção, Davis (2001, p.322) enfatiza que “um administrador eficaz deve ser capaz de entender o que precisa ser feito para gerenciar efetivamente os recursos humanos de uma organização”.

Nesta condição, depois de toda infra-estrutura planejada estar concreta e partindo para a utilização da supra-estrutura formada , uma das grande variáveis que poderá conduzir o futuro desta empresa, com certeza estará ligada ao sistema de gerenciamento por ela utilizada.

1.2 Importância do tema

Analizando a área do esporte cujo segmento encontra-se academias de diversas modalidades de lutas, condicionamento, esportes regrados, dança, escolas de natação, etc..., estas caracterizam-se em sua maior parte empresas prestadoras de serviços, pois seu mercado está totalmente dependente da clientela que a procura. O material de trabalho torna-se vivo, humano e beneficiário dos serviços ora

apresentados e oferecidos mediante diferenciações em custos , além da exigência dos sistemas de controle e qualidade, bem como enfatizando as diferenciações que possam surgir nos objetivos de desempenho entre seus serviços e concorrentes.

“Para obter vantagem competitiva em um ambiente tão competitivo, os serviços devem fornecer valor agregado”(…) “O poder do mercado está nos serviços, porque o valor está nos resultados” (DAVIS, 2001, p. 45).

Tomando um processo de concepção e formação de Escolas de Natação, cuja estruturação de uma escola de grande porte, merece todos os cuidados como qualquer outra empresa na sua idealização. Pesquisas de campo, mercado, clientela, potencial em relação aos serviços a serem oferecidos, condições de sobrevivência em momentos de baixa frequência da clientela, distorções cambiais, enfim, alterações que deverão ser computadas na sua formação como empresa.

Isto torna-se evidente quando Porter (1979, p.11) enfatiza que:

na luta pela participação de mercado, a competição não se manifesta apenas através dos demais concorrentes. Pelo contrário, a competição em um setor industrial tem suas raízes em sua respectiva economia subjacente e existem forças competitivas que vão bem além do que esteja representado unicamente pelos concorrentes estabelecidos neste setor em particular. Os clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial e os produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos proeminentes ou ativos, dependendo do setor.

A arte de gerenciar está cercada de propostas devido à necessidade da tomada de decisões acertadas para que o incremento e desenvolvimento de uma área, tenha a devida importância no uso da Administração de Produção e Serviços aplicada à Educação Física.

O objeto desta dissertação está relacionado com diferentes formas de gestões em uma Escola de Natação e buscou subsídios suficientes para evidenciar a importância do conhecedor específico das características do esporte em questão, no âmbito de conduzir da melhor forma possível o gerenciamento coerente desta empresa, que diferencia-se das demais quanto ao aspectos das necessidades imediatas e adaptações dos consumidores, a flexibilização das necessidades por eles apresentados, no que diz respeito aos serviços por ela oferecidos, de forma que a vivência profissional deste controlador/gerenciador possam obter resultados coerentes com a evolução dos sistemas de gestão de negócios e desenvolvimento das empresas prestadoras de serviços em suas respectivas áreas de atuação.

1.3 Formulação do problema

Existem Escolas de Natação gerenciadas formalmente por proprietários investidores leigos de ambas as áreas (nem Administradores, nem profissionais de Educação Física), que podem ser visualizadas como geradoras de capital (bens) e somente lucro, com pouco cuidado do conhecimento das atividades específicas oferecidas aos consumidores, o que provoca insatisfação quanto às necessidades específicas do que a clientela busca.

Outras, deixam-se gerenciar por profissionais da administração tradicionais como controladores teóricos de empresas, mantendo-se como empresas geradoras de empregos, exploração de mão-de-obra barata, de forma a atender em parte as necessidades da clientela oferecendo com melhor qualidade de infraestrutura os serviços por ela prestados.

Além destas, é possível encontrar as que são efetivamente fundadas e gerenciadas pelos seus proprietários profissionais da Educação Física, os quais preocupam-se além da estabilidade comercial da Escola/Empresa, no atendimento das necessidades, qualidade, melhoria, inovação e benefícios de ambas as partes (empresa- consumidor) de forma a manter-se no mercado concorrente com excelência e tradição de credibilidade na prestação de serviços.

Para formar e gerenciar uma escolinha de natação, basquete ou remo, capaz de tornar esses setores auto-suficientes para o clube, somente um professor de Educação Física com familiaridade nestes desportos e dedicando algumas horas diárias a esse mister (CAPINUSSÚ,1979).

A importância da gestão de negócios e organização presente nas empresas prestadoras de serviços esportivos evidencia outro aspecto, referente à valorização do profissional de educação física inserido nela. Seja na figura de gestor ou, participante do processo de prestação de serviço como executor e fazendo parte dele, onde muitas vezes a falta da identificação de valor profissional pode até gerar baixa produção de serviços, na qual a empresa pode não cumprir com suas metas estabelecidas.

O mercado está aberto e aumentando o investimento pessoal no profissional, seja da área de educação física ou outras, pela necessidade e busca de novos conhecimentos, tecnologia e recursos para melhor exercer a sua profissão.

Nesta linha de pensamento, Nogueira (2000, p.106) afirma:

a remuneração do quadro de funcionários está quase sempre relacionada com o lucro gerado por esta empresa. Há de se imaginar que, quando um empresário possui funcionários que lhe proporcionam lucro direto e indiscutível, este vai fazer de tudo para manter os mesmos, remunerando-os proporcionalmente.

A idéia de que a organização e gestão são premissas básicas e condições fundamentais na estrutura de qualquer empresa, seja órgão ou instituição e em qualquer área da atividade humana, procura o melhor desempenho das tarefas específicas e, obviamente, para os melhores resultados do trabalho a realizar. E a afirmação é ostensivamente válida, quando nos situamos em face dos amplos horizontes da educação física e dos desportos (CAPINUSSÚ, 1986).

Desta forma, Rezende (2000, p.48) afirma que:

o profissional de educação física além de desempenhar as diversas funções, pode acabar por assumir funções administrativas, em cargos de supervisão, gerência, diretoria ou mesmo na posição de proprietário-administrador.

As várias áreas e campos de atuação estão abertos ao profissional de educação física com conhecimentos em gestão de negócios, podendo atuar junto à fundações governamentais e não governamentais, centros de treinamento físico, academias de atividade física, escolas de esportes, empresas de consultoria em negócios esportivos, lazer e recreação, ligas, federações e confederações esportivas, secretarias de esportes, hotéis, spas, shoppings, etc...

Cada vez mais o profissional da área de educação física defronta-se com o desafio de “exceder”, de “ser algo mais”, de não se limitar simplesmente aos conhecimentos obtidos na graduação, mas extrapolar, buscando subsídios em vários outros ramos da ciência e recursos afins, com o propósito de realizar mais plena e eficazmente a sua missão.

Isto reforça a necessidade de conhecimento específico para gerenciar uma empresa esportiva, pois como dependentes de pessoas que prestam os serviços, com reconhecimento profissional, só trará valor de mercado à própria empresa.

Na gestão esportiva, a observação da evolução do mercado no momento, buscando um nível ideal de desempenho, por meio de metas e expectativas de setores poderá ser o diferencial entre níveis de prestação de serviços. Isto também evidencia que é exatamente o quanto de qualidade que um indivíduo, serviço ou setor pode melhorar (NOGUEIRA, 2000).

Nogueira (2000, p.109) enfatiza que dentro das estratégias de serviços, “10% são as técnicas e 90% é sensibilidade”. Muitas vezes todo o processo de prever e planejar, objetivos e metas, critérios e controles, contratação e treinamento, promoção e remuneração, etc., fazem parte da organização e controle das empresas, as quais necessitam de um planejamento inicial para seguir, adaptando-o durante o percurso e finalizando-o com a visão do alcance de sua real função.

Utilizando-se o posicionamento de Davis (2001,p.28) :

O novo paradigma para a Administração da Produção em empresas bem sucedidas é ser pró-ativo no processo corporativo de tomada de decisões e maximizar o valor agregado aos bens e aos serviços que são fornecidos na forma em que melhor atenderem às necessidades específicas de seus clientes”.

Considerando que a administração pode ser voltada à produção e serviços, pode-se utilizar a recomendação de Slack et al.(1999, p.28), onde “a função produção na organização representa a reunião de recursos destinados à produção de bens e serviços. Qualquer organização possui uma função produção porque produz algum tipo de bem e/ou serviço”.

Esta proposição parte de forma que Nogueira (2000, p.109) afirma:

De nada servem as técnicas, se a academia não possui alguém com conhecimento profundo da sua equipe e sensibilidade. É preciso *jogar* com as técnicas de administração, pessoas, hora certa, local certo e o custo benefício de cada ação. Custo benefício que nem sempre envolve dinheiro diretamente, mas, ambiente de trabalho, satisfação para os alunos, política empresarial, vantagem estratégica, ganho de tempo...

A gestão em negócios esportivos, em especial a de escolas de natação, por se tratar com cliente em potencial quanto ao reconhecimento do valor dos serviços, torna-se importante o conhecimento da hierarquia de valor dos serviços medidos pelos clientes.

Pode-se destacar e dividir este valor de serviços em quatro partes:

- básico, onde o nível de organização e coordenação é baixo com alta rotatividade;
- esperado, atendendo parte dos anseios dos clientes, faltando o senso de equipe e a integração entre patrão e empregado;
- desejado, onde o nível de reclamações cai para as mínimas coisas, onde também a estrutura sofre mais nos períodos sazonais com a perda de clientes;

- inesperado, quando a estrutura está sempre preocupada em surpreender os seus clientes e encantá-los passa a ser responsabilidade de todos (NOGUEIRA, 2000).

Delgado (2000) enfatiza que a gestão de uma escola de natação faz do profissional de Educação Física uma peça fundamental no seu gerenciamento. E, ainda para Paro (1989 apud DELGADO, 2000) entende a gestão, em seu sentido geral, como a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados.

O movimento é uma das necessidades básicas do homem e todos devem ter direito a atividades que proporcionem uma qualidade de vida melhor e um pleno exercício da cidadania.

A atividade física também visa formar comportamentos sociais, de fortalecimento de caráter, de respeito às diferenças e atitudes positivas em diferentes situações.

Desta forma, o profissional de educação física tem, mais do que nunca, a oportunidade de atuar e influir diretamente no modo de vida das pessoas.

São as decisões gerenciais na empresa que influenciam diretamente a qualidade de serviços oferecidos à comunidade e determinam ainda a qualidade de vida e de ambiente.

Sendo assim, este estudo será direcionado para o enriquecimento da proposição em tornar veraz a importância do profissional da Educação Física capacitado em gerenciar efetivamente seu ambiente de trabalho, diante de flexibilizações que cabe ao próprio em ter o poder e criatividade para adaptar de acordo com as necessidades próprias da estrutura em questão, o que leva a busca de como a **investigação e aplicação do uso da administração de produção e serviços influenciaram e foram usados na gestão das escolas de natação Água Boa, Nade Bem e Viva Água.**

1.4 Justificativa da pesquisa

A importância do desenvolvimento deste enfoque de gestão de negócios em serviços aqui apresentada procurou atender as necessidades de pequenos, médios e grandes investidores no campo da formação, estruturação e funcionamento de Escolas de Natação.

Os beneficiários diretos estão presentes na forma de empresários, investidores, profissionais da Educação Física os quais, através da constituição de grupo de trabalho e empreendimento social passam a controlar e gerenciar de forma coerente e com conhecimento específico das necessidades de flexibilização e adaptações deste mercado promissor.

Os beneficiados apresentam-se na forma de clientes consumidores de serviços, os quais poderão usufruir de condições técnicas, teóricas e práticas com boa qualidade, atendendo desta forma as expectativas geradas no desenvolvimento das atividades proporcionadas pela prestação de serviços da empresa em questão.

O conjunto de beneficiário e beneficiado somará condições de projeção e qualificação de desempenho e reconhecimento (status) da Empresa/Escola, através da gestão empresarial, coordenação e desenvolvimento dos objetivos e desafios colocados em conjunto de forma a aumentar a credibilidade, confiabilidade, sustentação e permanência da Escola no mercado e melhor posicionamento estratégico frente aos seus concorrentes atuais e/ou futuros.

Portanto, de acordo com Giansesi e Corrêa (1994) uma boa gestão pode partir da observação dos critérios fundamentais de avaliação dos serviços, os quais estão sustentadas em custo, qualidade, velocidade de atendimento, confiabilidade e flexibilidade.

O campo das Escolas de Natação é um mercado cuja necessidade de projeções e adaptações futuras devem estar sempre em evidência como fator determinante na qualidade e atendimento ao cliente consumidor, principalmente pelo fator de estar trabalhando com prestação de serviços, sendo a comparação, condições estruturais, diferenciais em produtos bem como vantagens competitivas entre escolas são de muita relevância na sobrevivência da escola.

Toda a sociedade será beneficiada com uma boa estrutura devido a oportunidade que a mesma oferecerá em melhoria de qualidade de vida, valorização imobiliária, geração de empregos, fortalecimento comercial local e outras variantes que trarão vantagens locais quando se referirem à relevância da formação e estruturação de uma escola de natação.

A presença de uma empresa/escola de natação poderá melhorar a condição de vida das pessoas, no âmbito social, do ponto de vista em que o envolvimento da comunidade local e proximal estará no aumento do relacionamento humano, conhecimento da importância e necessidades da prática da atividade física

no fator saúde, no aumento da consciência da cidadania entre toda a sociedade consumidora destes serviços, bem como na disseminação destes conhecimentos adquiridos através da participação destes clientes.

De acordo com Capinussú (1979), as qualificações de um gestor esportivo poderá constituir em empreendimentos altamente compensadores, os quais não só para o profissional desportivo como para a instituição/empresa, passando a ter um elemento competente para dirigir os setores confiados à ele.

Inúmeros fatores também contribuem para que haja uma gradativa adequação gerencial na área esportiva, visto que, o aumento da concorrência de mercado, as inovações no desenvolvimento tecnológico, mudança da rotina doméstico-familiar, mudança de hábitos de vida, diminuição/aumento das distâncias entre trabalho e a residência, melhoria dos transportes e outras, passam a influenciar diretamente na escolha de empresas que ofereçam estruturas adequadas às atividades esportivas e serviços de qualidade na satisfação buscada pelo cliente.

As empresas/escolas de natação podem vir a visualizar nos seus clientes um conjunto de ocupações e identificação de necessidades na prestação de serviços. Dessa forma, a empresa “lucra” duplamente: primeiro por tentar fixar uma boa imagem institucional perante a sociedade e, segundo por tentar manter sob “controle” inclusive o tempo em que seus colaboradores (funcionários) estão produzindo e atendendo os objetivos traçados através de um planejamento idealizado com toda a equipe administrativa, na qual o profissional de educação física está inserido.

Sendo assim, pode-se justificar que com um bom planejamento e programa de gestão de negócios, gerenciamento esportivo/lazer/social e na produção, beneficiaria o encaminhamento ideológico do programa com a participação efetiva dos clientes ou a busca do lucro e aumento da produtividade; o favorecimento de performance profissional com diagnóstico de interesses, identificação de líderes e nível de expectativa relacionado às atividades, marketing esportivo, festas sociais, áreas de convivência, etc.

Quinn; Doorley e Paquette (1990, p. 328) já citam que:

o setor está se tornando uma rede difusamente estruturada de empreendimentos de serviços formados em torno de competências essenciais especializadas e reunidas para uma empreitada, enquanto permanecerem fornecedores, concorrentes e clientes em outras, captando assim segmentos importantes de cadeias de valor de uso comum sendo voraz a competição entre eles.

A pesquisa se justifica pela escolha da abordagem prática da gestão de escolas de natação para análise, bem como pelo levantamento bibliográfico e de informações “*in natura*” pertinentes ao setor e situação enfocados. Tais informações podem fornecer subsídios para a compreensão de fatores limitantes com facilitadores da ação de gestão e para a proposta de estudos e mudanças objetivando contribuir para o aprimoramento das condições de gestão de negócios e funcionamento de escolas de natação.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo geral

Investigar os aspectos administrativos ligados à produção e serviços levados em conta na gestão organizacional das escolas de natação.

1.5.2 Objetivos específicos

- Relatar a evolução básica da administração ;
- Investigar a evolução administrativa / gerencial das escolas de natação;
- Avaliar se os conceitos da administração / gestão de produção e serviços tiveram influência e uso nas escolas de natação como prestadoras de serviços.
- Identificar e sugestionar alterações de gestão através da comparação dos resultados.

1.6 Limitações da pesquisa

O presente trabalho limita-se à descrição e análise de aspectos relacionados às atividades de gestão e organização de escolas de natação através da verificação do uso ou não dos fundamentos da administração, onde as amostras escolhidas estão inseridas num mercado limitado de atividades em uma determinada região e com vida empresarial estabelecida a pelo menos vinte anos.

1.7 Estruturação do documento

A dissertação desenvolveu-se correspondendo à preparação teórica do conhecimento de gestão esportiva bem como revisão bibliográfica de ambos os pontos de vista: administração tradicional e gestão de negócios voltada à empresas prestadoras de serviços esportivos.

Nesta dissertação, segundo Yin (2001) foi usada a ferramenta de relatos e comparações baseado como estratégia escolhida para examinar acontecimentos contemporâneos, sem manipular comportamentos relevantes. A utilização de técnicas de pesquisas histórica foi acrescida de observação direta e série sistemática de entrevistas, auxiliando com o poder diferenciador na capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências.

A proposta deste estudo vem de encontro às necessidades de oferecer subsídios de orientação aos novos empresários da área esportiva, quando de sua intenção em concretizar a abertura e funcionamento de escolas de natação e/ou similares em associações, atendendo as dúvidas hoje encontradas das formas existentes de administrar em condições de bom gerenciamento destas empresas, devido às suas características mutantes quanto à geração de expectativas e necessidades dos clientes consumidores.

No capítulo primeiro, através da introdução ao tema, serão apresentados de forma seqüencial ao objeto da pesquisa, as questões pertinentes das necessidades da administração básica de empresas associada à área esportiva comparada à convencional onde os profissionais responsáveis pela proposta de condução da administração desta empresa nem sempre são conhecedores dos princípios básicos.

Já no capítulo segundo, será oferecida uma vasta revisão bibliográfica a respeito das noções básicas da administração de empresas, bem como a importância da relação com empresas esportivas, seus direcionamentos à mercados, qualidades de prestação de serviços, necessidades de profissional adequado à gestão de empresas esportivas na busca de sistemas que atendam às expectativas e necessidades dos clientes consumidores.

Na continuidade, a apresentação de um breve histórico da natação como esporte e sua evolução como metodologia de ensino na formação de centros de atividades aquáticas, as características das escolas de natação, onde através das

pesquisas de entrevistas geradas com seus proprietários resultarão em análise e comparação das informações obtidas com projeção de seus resultados na gestão utilizada.

O processo de gestão de negócios em esportes não englobará somente o aspecto gerencial de empresa, mas tratará também do gerenciamento em RH, processos de manutenção da estrutura de funcionamento seja do patrimônio físico como de expansão, coordenação pedagógica e qualidade de serviços oferecida.

Na terceira parte deste estudo, serão apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa, bem como toda a sua classificação, população e amostra para o desenvolvimento seqüencial diretivo para a validação deste.

Os resultados finais serão apresentados no capítulo quarto, onde serão relatados os instrumentos de informações obtidos na investigação das empresas, de modo a fornecer subsídios suficientes na elaboração da análise de funcionamento destas empresas.

Já no capítulo cinco, apresenta-se a conclusão deste estudo de comparação onde sugestiona-se em comprovar a importância da união dos esforços de profissionais de áreas específicas, auxiliando na formação, controle, qualificação e gestão de empresas / escolas de natação, as quais devem sempre buscar o seu conhecedor prático e teórico das reais necessidades desta estrutura e clientes em potencial, pois são prestadoras de serviços à disposição da sociedade mediante custos pré-definidos na geração destes serviços e funcionamento da estrutura.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A administração no contexto das organizações

O enfoque da realidade engloba o ser humano que é obrigado a ter uma formação bastante ampla para ser considerado culturalmente desenvolvido. Deve demonstrar atitudes inteligentes e conhecimentos sobre política, economia e finanças (para manter e ampliar o patrimônio), informática, artes, línguas, geografia e história mundial. Como se isso não bastasse, para estar integrado ao seu meio, precisa, também, saber gerenciar empresas, produzir e operar máquinas modernas (automóveis, computadores, fax, telefones celulares, caixas eletrônicos) (GUISLINI, 1996).

Na busca de oferecer melhores serviços, da qualidade exigida pelo cliente, o ser humano cria a “milagrosa” divisão social do trabalho e com ela a dificuldade de gerir empresas que geram serviços com constantes necessidades de flexibilidade ao atendimento das necessidades do cliente, onde se dá outro “milagre”: o da “multiplicação dos pães do patrão” ou a acumulação capitalista, gerando a inadequação de métodos tradicionais da administração básica voltada ao esporte que tem como característica a credibilidade de sua qualidade de serviços e flexibilidade no atendimento das necessidades e expectativas geradas nos clientes.

O controle sobre uma gestão em empresas esportivas adequada passa a ser um item de fundamental importância no gerenciamento de escolas de natação, de forma a atingir bons níveis de satisfação do cliente junto à prestação de serviços.

Drucker (2001, p.38) comenta que:

a definição da finalidade do negócio e da missão do negócio, há somente um foco determinado, um ponto de partida. É o consumidor. O consumidor define o negócio [...]. Cada consumidor define uma empresa diferente, tem diferentes expectativas e valores, compra algo diferente.

Não basta gerenciar – materializar – oportunizar condições: o homem deve também consumir. Para que se dê o consumo é necessário, entre outras coisas, que se disponha de flexibilidade e aceitação de bons serviços. Dessa forma, o aumento do tempo de utilização de serviços oferecidos através de uma empresa prestadora de serviços (escola de natação) encontra uma lógica dentro do próprio sistema de gestão onde as adaptações gerenciais, esportivas e de serviços de

controle são produtos políticos de emancipação que visam à satisfação e qualidade de consumo nos serviços buscados pela clientela, atendendo suas expectativas e necessidades.

A combinação dos fatores de gestão de negócios, marketing, produção e serviços com a elaboração de políticas de benefícios sociais podem colocar como metas/objetivos o aumento da produtividade, o melhoramento das opções e serviços, a diminuição dos erros gerenciais, a diminuição de investimentos na contra-propaganda, um maior controle e equilíbrio do financeiro da empresa, a diminuição do “turn-over” (rotatividade em cargos de serviços em escalões inferiores), a diminuição dos custos burocráticos interdepartamentais através de uma maior integração entre os funcionários e, principalmente a permanência dos clientes na empresa pela satisfação e atendimento das necessidades buscadas.

É através deste ponto de vista que a afirmação de Gianesi e Corrêa (1994, p. 83) sobre a influência do mercado nas expectativas dos clientes torna-se positiva onde, “o mercado também tem influência na formação das expectativas dos clientes [...] influenciando diretamente através de comunicações e, indiretamente, através da própria prestação de serviço [...]”.

O conhecimento das organizações está diretamente ligado à capacidade de gestão de negócios e gerenciamento da produção, de serviços, materiais e humanos o que influencia na obtenção de sucesso de uma organização como empresa bem sucedida.

Os aspectos de cultura e gestões organizacionais na empresa têm limitado a expansão dos objetivos e missões na inovação e flexibilidade que uma empresa necessita nos dias de hoje, devido às fortes pressões de mercado, concorrência e qualidade de produtos e prestação de serviços.

A gestão empresarial provém de controles de mercado, dados estatísticos, acertos e tentativas, posicionamento o desenvolvimento industrial, bem como a valorização profissional no seu direcionamento e comando. O presente estudo procurará abordar as questões relativas sobre a política de gestão de empresas que devem levar a efeito a busca da participação dos profissionais no seu contexto tradicional de administração, comparando com a necessidade de formação de profissionais específicos da área da empresa com grande bagagem de conhecimento e experiência direta de trabalho do dia-a-dia.

O mercado apresenta-se realista quando sugere que as empresas são diferentes, mas em todas devem existir uma técnica de gestão. Sendo assim, os conhecimentos necessários adquiridos pelos administradores ao bom desempenho de suas funções, esclarece que não basta ser especialista em determinado assunto, evitando assim que o indivíduo se julgue em condições de administrar uma empresa (CORRÊA; MASSAUD, 1999).

Desta forma, esta dissertação buscou a adequação das dificuldades administrativas tradicionais para a gestão esportiva e conseqüentemente financeiras na realidade de empresas esportivas prestadoras de serviços no mercado de escolas de natação que ofereçam qualidade de serviços aos clientes, demonstrando assim que o conhecedor da área específica será importante nas tomadas de decisões e direcionamentos junto ao quadro gestor, valorizando desta forma a capacitação do profissional de Educação Física na composição do quadro de gerenciamento da empresa.

Chiavenato (1993, p. 03) expõe que :

não existe uma única maneira certa de um administrador agir ou de conduzir. O que existe são maneiras corretas de executar determinadas tarefas em certas empresas, em condições específicas, por dirigentes de temperamentos diversos e modos de agir próprios.

O fator primordial da gerência é a tomada de decisões, a qual implica na escolha da melhor alternativa para a solução de problemas, influenciando o desenvolvimento de uma área.

A esse respeito, Drucker (2001, p. 38) enfatiza que “ os tomadores de decisão em todos os níveis da empresa vão decidir e agir com bases em teorias empresariais diferentes, incompatíveis e conflitantes”.

A necessidade de gerenciar de forma coerente uma empresa, sugere à aquisição de caminhos alternativos que possam servir de opções e escolhas de como uma empresa pode sobreviver em mercados competitivos.

A dificuldade em adquirir referências sobre mercados específicos como é o das escolas de natação, faz com que a concorrência e instabilidades de negócios gerem erros que muitas vezes podem tornar-se fatais à sobrevivência da empresa.

A falta de orientações básicas na gestão de negócios de empresas por muitos empreendedores dificulta a saúde empresarial, expansão e crescimento, bem como uma baixa qualidade de prestação de serviços e mão-de-obra.

Busca-se também uma formação mais especializada na área, através da criação de cargos e funções diretamente ligadas à gestão esportiva pelo profissional de educação física com conhecimentos gerenciais de forma a conduzir eficientemente esta empresa prestadora de serviços esportivos.

Portanto, neste capítulo serão apresentados os conceitos básicos em administração de empresas, procurando utilizá-los para aplicação em gestão de empresas prestadoras de serviços voltadas ao esporte, em especial, à escolas de natação, através do profissional qualificado e conhecedor das áreas em questão, sendo neste caso o professor de educação física.

2.2 A evolução da teoria das organizações

De modo geral quando se refere ao termo administração, o primeiro pensamento traz a noção de planejamento, controle, direção e assessoramento de dificuldades que possam intervir nas atividades das empresas.

Também é encontrado o termo gestão, onde seu significado parece se aplicar melhor à esfera empresarial, pois parte sempre de um pressuposto de continuidade do termo administração como complemento: de empresas, público, de fazendas, de bens, etc. Utilizando as definições de Ferreira, Reis e Pereira (1997) afirmam que ambos os termos têm origem latina, *gerere* e *administrare*. *Gerere* significa conduzir, dirigir ou governar. *Administrare* tem aplicação específica no sentido de gerir um bem, na procura de defender os interesses de quem os possuem.

Os processos de unificação de trabalho humano com uma sistemática em utilização mecanicista da produção levaram aos precursores das teorias da administração a buscarem formas organizadas e eficientes de trabalho de modo a comprovar a importância do planejamento e da adequada divisão do trabalho (MORGAN, 1996).

Nesta forma de pensamento, pode-se dizer que a administração está diretamente ligada como organização à objetivos, onde suas atividades diferenciadas, os dirigentes com seu pessoal, os problemas internos e externos, o seu mercado, a sua situação financeira, a sua tecnologia, os seus recursos básicos, a sua ideologia e política de negócios, etc, caracterizam a necessidade de alguma forma de ordem ou controle para sua sobrevivência (CHIAVENATO, 1993).

O processo da formação da gestão como controle nas organizações é dependente de uma série de fatores culturais, sociais, científicos e tecnológicos, onde a própria figura do administrador envolve uma formação bem mais detalhada do que simplesmente uma função burocrática.

Os conhecimentos tecnológicos, modo de agir, suas atitudes, personalidade e filosofia de trabalho são os meios auxiliares que qualificam e se coadunam com os padrões que muitas empresas necessitam para sua organização.

Davis (2001, p.318), escreve que “as organizações devem introduzir novas tecnologias, concentrar-se na melhoria dos processos e na reengenharia, aumentar a eficiência e criar uma nova estrutura organizacional que tenha sucesso frente à crescente competitividade e dimensão global do mercado”.

As premissas e necessidades de que uma organização estabelece sua ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção e controle determinam onde os esforços em atingir os objetivos em todos os níveis da organização são solicitados de forma que se adequem à situações.

Portanto, esta complexidade em administrar representou dificuldades e desafios para seus dirigentes, o que permitiu o surgimento crescente de administração oferecendo modelos e estratégias adequadas que possam encaminhar soluções em seus problemas empresariais.

O reconhecimento da primeira teoria abrangente de organização e administração foi feito pelo sociólogo alemão Max Weber, defendendo a administração clássica voltada à burocracia onde Morgan (1996) escreve: “os paralelos entre a mecanização da indústria e a proliferação de formas burocráticas de organização rotinizam os processos de administração exatamente como a máquina rotiniza a produção”.

Morgan (1996, p. 26) nos esclarece que:

esta burocracia pregada por Weber caracterizava-a como uma forma de organização que enfatiza a precisão, a rapidez, a clareza, a regularidade, a confiabilidade e a eficiência, atingidas através da criação de uma divisão de tarefas fixas, supervisão hierárquica, regras detalhadas e regulamentos.

Mas toda esta organização faz parte de um sistema que pode ser complexo; a soma das partes cujo esforço realizado por conjunto de elementos acaba em resultados superiores na somatória ao contrário se atuasse isoladamente. Assim, diz-se que é qualquer conjunto de partes reunidas, desde que caracterizado pelas relações entre as partes e pelo comportamento do todo.

O reconhecimento nos indivíduos, grupos e organizações das necessidades que devem ser atendidas, faz com que o foco de atenção volte-se para um ambiente mais amplo de modo a garantir várias formas de sobrevivência. Fundamentando desta forma, o princípio de que as organizações como organismo estão abertos ao seu habitat atingindo uma relação apropriada com este meio para poder sobreviver (MORGAN, 1996).

Isto pode-se chamar de formação de sistema onde Katz e Khan (1987), enfatizam o termo sistema como subsistema de um ou mais sistemas maiores; sua vinculação ou integração com eles afeta seu modo de operação e nível de atividade.

Capinussú (1979, p.18) descreve que :

partindo do princípio de que a empresa é um sistema organizado e que, em decorrência da complexidade e da dimensão das empresas modernas, a coordenação de atividades, ou seja, a administração passou a ser uma atividade especializada, chegamos à conclusão de que os administradores, para exercerem a coordenação das atividades da empresa, devem adquirir conhecimentos sobre as funções tipicamente administrativas.

A concepção inicial do termo administração, na década de 50, de acordo com Ralph Cordiner (apud DRUCKER, 2001) tinha como direcionamento a busca do melhor equilíbrio entre os interesses dos acionistas, clientes, empregados, fornecedores e comunidades metropolitanas.

Pode-se encontrar uma utilização indistinta dos termos administração científica e administração clássica, sendo que ambas apresentam diferenças distintas.

Estas duas abordagens de administração, clássica e científica, as quais foram idealizadas e defendidas por Taylor e Fayol trazem a base da evolução da administração, originando assim as abordagens contemporâneas das administrações até o dia de hoje (Figura 1).

A administração científica teve como seu precursor Frederick Taylor, apresenta características de acordo com Ferreira, Reis e Pereira (1997, p.25) “surgiu no chão de fábrica, conforme o próprio nome indica, preconiza a adoção de métodos racionais e padronizados, a máxima divisão de tarefas e o enfoque centrado na produção”.

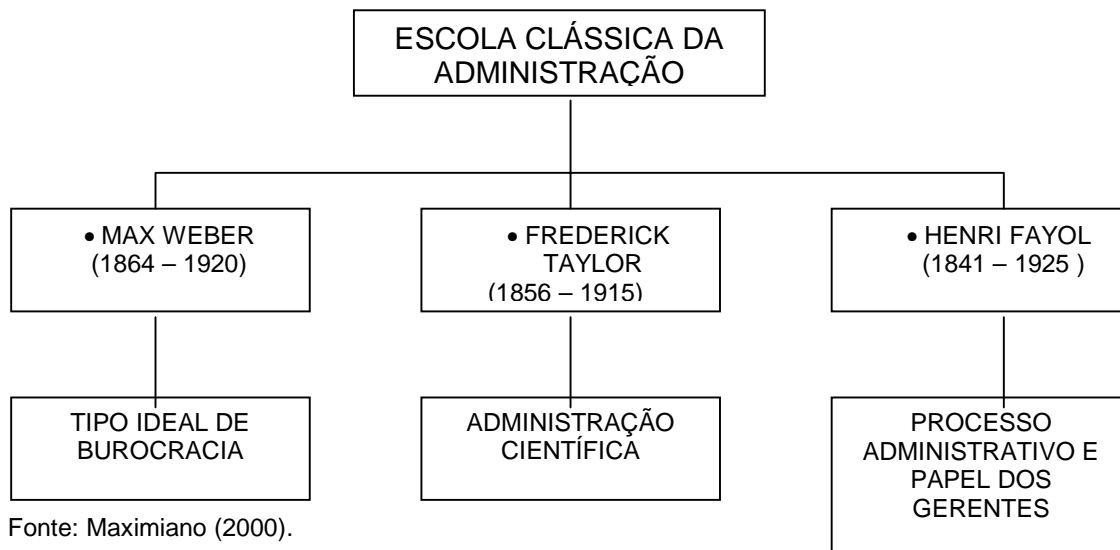


Figura 1: A abordagem clássica da administração.

Taylor defendia sua administração científica onde criou seus princípios básicos, os quais através de Morgan (1996, p. 32) cita-se:

1. Transfira toda a responsabilidade da organização do trabalho do trabalhador para o gerente; os gerentes devem pensar a respeito de tudo o que se relaciona com o planejamento e a organização do trabalho, deixando aos trabalhadores a tarefa de implementar isso na prática.
2. Use métodos científicos para determinar a forma mais eficiente de fazer o trabalho; planeje a tarefa do trabalhador de maneira correta, especificando com precisão a forma pela qual o trabalho deva ser feito.
3. Selecione a melhor pessoa para desempenhar o cargo, assim especificado.
4. Treine o trabalhador para fazer o trabalho eficientemente.
5. Fiscalize o desempenho do trabalhador para assegurar que os procedimentos apropriados de trabalho sejam seguidos e que os resultados adequados sejam atingidos.

Para Taylor, tudo era uma questão de tornar perfeita a execução de cada tarefa. As condições para isto incluíam desde a absoluta separação das fases de planejamento, concepção e direção das tarefas de execução até o emprego de um determinado tipo de funcionário.

As críticas que se fazem ao taylorismo vão além da brutal exploração física do trabalhador, como também o taylorismo tece uma teia de razões para justificar o mais intenso ritmo de trabalho possível, colocando-se por trás desta teia as representações ideológicas como defesa da eficiência, gerência científica, trabalho científico, produtividade elevada.

Morgan (1996, p. 35) reforça a utilização dos princípios da administração científica com:

Os princípios ressaltados com o taylorismo são agora encontrados no campo de futebol e nas atividades esportivas, nos ginásios, bem como na forma pela qual racionalizamos e rotinizamos a nossa vida pessoal. Mas, muitos de nós impomos formas de taylorismo sobre nós mesmos, à medida que treinamos e desenvolvemos capacidades especializadas de pensamento e ação, bem como modelamos os nossos organismos para se conformarem com ideais preconcebidos.

Ainda na administração clássica, como orientador menos polêmico Henri Fayol, apoiada em Ferreira, Reis e Pereira (1997, p.25) “teve origem na alta administração, enfatiza a estrutura formal da organização e a adoção de princípios e funções administrativas necessárias à realização do trabalho. O sucesso do empreendimento está relacionado ao desempenho”.

Definindo a administração clássica, de acordo com Chiavenato (1993, p. 01) “ a administração trata do planejamento, da organização, da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização”.

Na administração clássica, encontram-se os princípios da teoria clássica da administração os quais citados por Morgan (1996, p. 28) são :

- **Unidade de comando:** um empregado só deve receber ordens de um único superior.
- **Hierarquia:** A autoridade do superior sobre o subordinado caminha do topo para a base da organização; essa cadeia que é resultante do princípio da unidade de comando deve ser usada como canal de comunicação e de tomada de decisão.
- **Amplitude de controle:** o número de pessoas que se reportam a um superior não deve ser tão grande a ponto de criar problemas de comunicação e coordenação.
- **Assessoria e linha:** o pessoal de assessoria pode oferecer importante ajuda de orientação mas deve ter cuidado para não violar a linha de autoridade.
- **Iniciativa:** deve ser encorajada em todos os níveis da organização.
- **Divisão do trabalho :** a administração deve buscar atingir um grau de especialização de forma a permitir que se chegue aos objetivos da organização de maneira eficiente.
- **Autoridade e responsabilidade:** deve-se levar em conta o direito de dar ordens e exigir obediência, chegando a um bom equilíbrio entre autoridade e responsabilidade. Não tem sentido dar a alguém a responsabilidade por um trabalho caso a essa pessoa não seja dada a adequada autoridade para executar tal responsabilidade.
- **Centralização da autoridade:** até certo ponto sempre presente, devendo variar para permitir a máxima utilização das capacidades do pessoal.
- **Disciplina :** obediência, empenho, energia, comportamento e atitudes de respeito devem ser adaptadas aos regulamentos e hábitos da organização.

- **Subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais:** através de firmeza, exemplos, acordos justos e constante supervisão.
- **Eqüidade:** baseada na amabilidade e justiça para encorajar o pessoal nas suas responsabilidades; remuneração justa que leve a um bom moral, sem ocasionar gastos excessivos.
- **Estabilidade e manutenção do pessoal:** para facilitar o desenvolvimento das habilidades.
- **Espírito de união:** para facilitar a harmonia como uma base de fortificação.

A definição de Harold Koontz, (apud CORRÊA; MASSAUD,1999) está voltada em que “a administração é a arte de realizar coisas com e por meio de pessoas em grupos fortemente organizados”.

Fayol passou quase toda sua vida numa indústria de mineração de carvão e aço, onde dessa experiência, passou a conceber a gestão da empresa a partir de determinadas funções distintas, a qual caracterizava como “uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos (família, negócios, governo), que sempre exigem algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle” (MAXIMIANO, 2000).

Estas funções distintas são:

- técnicas (produção, manufatura);
- comerciais (compra, venda troca);
- financeiras (procura e utilização de capital);
- de segurança (proteção da propriedades e das pessoas) ;
- contábeis (registro de estoques, balanços, custos, estatísticas);
- administrativas (planejamento, organização, comando, coordenação e controle) (MAXIMIANO, 2000).

Para Fayol, a empresa é como uma máquina, capaz de funcionar exclusivamente de acordo com a relação causa (decisões racionais)/efeito (eficiência).

Isto fez suscitar entre os trabalhadores e seus sindicatos uma insatisfação crescente com as condições desumanas de trabalho, o que serviu para mostrar que as relações humanas no trabalho eram essenciais para a administração, através da organização formal definida pelo conteúdo formal dos cargos do organograma, como também uma organização informal marcada por preferências pessoais e solidariedade grupal.

Esta demonstração de comportamento marcou o surgimento das abordagens contemporâneas da administração, onde pode-se observar a consolidação da Escola de Relações Humanas, que caracterizou por enfatizar quase que exclusivamente a adaptação do homem à organização e vice-versa (Figura 2).

Abordagens Clássicas	1890 Administração sistemática 1900 Administração científica 1910 Burocracia 1920 Gestão administrativa 1930 Relações humanas
Abordagens Contemporâneas	1940 Administração quantitativa 1950 Comportamento organizacional 1960 Teoria dos sistemas 1970 Teoria da contingência 1980 Gestão da qualidade total 1990 Organização inteligente 2000 Reengenharia

Fonte: Bateman e Snell (1998).

Figura 2: A evolução do pensamento administrativo.

Todos estes desenvolvimentos da administração acabaram sendo percebidos através da Teoria da Burocracia de Max Weber, que nasceu nos anos quarenta.

Neste modelo, Weber construiu as organizações caracterizadas por cargos formalmente bem definidos, ordem hierárquica com linhas de autoridade e responsabilidade bem delimitadas, seleção de pessoal à base de qualificações técnicas ou profissionais, normas e regulamentos para os atos oficiais, possibilidade de carreira e segurança no cargo.

Ao contrário das abordagens clássica e humanística, marcadamente prescritivas e normativas, esta teoria se propunha a definir um modelo de organização humana já existente no real, sem preconizar nenhum tipo de gestão empresarial.

A burocracia, segundo Weber, não era um modelo prescritivo, mas uma abstração descritiva, procurando sintetizar os pontos comuns à maioria das

organizações formais modernas, o que caracterizou como máquina completamente impessoal que funciona de acordo com regras, enquanto as pessoas ficam em plano secundário, focalizando sua atenção no processo de autoridade-obediência, onde para Weber, organização formal e organização burocrática são sinônimos.

Em continuidade ao desenvolvimento das escolas da administração, pode-se observar a relação entre eficiência e eficácia, cuja principal figura dessa corrente ficou conhecida como Escola Neoclássica, tendo como defensor Peter Ducker, o qual tinha como proposta espanar a poeira da abordagem clássica, tornando-a compatível com uma nova realidade social: a concorrência entre as empresas.

Esta teoria neoclássica propõe a valorização do gestor, capaz de catalisar e visualizar com clareza as dimensões da eficiência e da eficácia, dois dos maiores conceitos de contribuição à administração neoclássica. Esta escola tem como pontos de partida e de chegada a eficácia, sendo o que importa é o que se quer atingir, o resultado esperado, realizando tarefas essenciais ao cumprimento dos objetivos.

A partir deste ponto, observa-se a importância de definir eficazmente o tipo de negócio de uma empresa.

Através desta definição de objetivos a alcançar da empresa pode ser definida a missão, a qual passa a ser um meio para o cumprimento de todo um planejamento estratégico, defendido por Ansoff, citado por Raymundo (1995) cujo planejador estratégico é capaz de moderar seus lucros e idealizar novas ambições num processo de antecipação às tendências sociais e fazer as coisas acontecerem sob a menor incerteza possível.

Isto se resume em primeiro estabelecer a missão, depois os objetivos e por fim as metas com a quantificação do planejamento.

Morgan (1996, p.44) confirma esta tendência de modo que:

Essas idéias têm enorme impacto sobre a forma de se pensar a respeito das organizações. A teoria organizacional foi encerrada dentro de uma espécie de engenharia preocupada com os relacionamentos entre objetivos, estruturas e eficiência. A idéia de que as organizações são parecidas com organismos mudou tudo isso, dirigindo a atenção para assuntos mais genéricos, tais como sobrevivência, relações organização-ambiente e eficácia organizacional.

Já na década dos anos setenta, encontra-se uma abordagem que enfatiza o uso das idéias principais considerando que “diferentes tipos de organizações são

necessárias para lidar com diferentes tipos de mercado e de tecnologia” (MORGAN, 1996).

Para que uma organização seja bem sucedida, dependerá de sua adaptação ao meio ambiente, de forma que a habilidade da alta gestão em interpretar as condições que enfrenta a empresa de maneira apropriada, bem como em adotar uma curso de ação significativo.

Desta forma, Morgan (1996) compara estudos onde no processo de organizar, várias escolhas precisam ser feitas, sugerindo que a organização de uma forma eficaz depende de seu equilíbrio ou com a compatibilidade entre estratégia, estrutura, tecnologia, envolvimento e necessidades de pessoas, bem como do ambiente externo.

Estas posições esclarecem uma nova tendência de gestão de negócios, a qual pode-se entender como a essência da moderna teoria contingencial, o que ressalta que em ambientes mais turbulentos, os processos convencionais de controles burocráticos de organização e integração, tais como a hierarquia, regras e assim por diante, precisavam ser substituídas por outras formas como projetos multidisciplinares e indicação de pessoal habilitado na arte de coordenação e resolução de conflitos, como demonstra a figura 3.

Como o âmbito das organizações apoia-se na formação de sistemas, pode-se verificar que o enfoque contingencial “torna-se necessário na variedade de estilos de organização entre subunidades organizacionais em função de determinadas características dos seus respectivos subambientes” (MORGAN, 1996).

Vários são os fatores que podem induzir mudanças nas empresas, com base em um bom gerenciamento que direcionará quais os objetivos e metas, quais as estratégias utilizadas, como adaptar as políticas e como posicionar novos investimentos.

Neste aspecto, a gestão empresarial estará sendo pressionada por elementos externos e internos (como governo, clientes, comunidade, tecnologia, bancos, mão de obra, fornecedores, empregados, sindicatos) , os quais solicitarão desempenho administrativo de bom nível e conhecimento, buscando o equilíbrio empresarial sem perder o foco dos objetivos, estratégias e readequações do planejamento empresarial.

ÊNFASE	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPAIS ENFOQUES:
nas Tarefas	Administração Científica	Racionalização do Trabalho no Nível Operacional.
na Estrutura	Teoria Clássica Teoria Neoclássica	Organização Formal. Princípios Gerais da Administração. Funções do Administrador.
	Teoria da Burocracia	Organização Formal Burocrática. Racionalidade Organizacional.
	Teoria Estruturalista	Múltipla Abordagem: Organização Formal e Informal. Análise Intra-Organizacional e Análise Interorganizacional
nas Pessoas	Teoria das Relações Humanas	Organização Informal. Motivação, Liderança, Comunicações e Dinâmica de Grupo.
	Teoria do Comportamento Organizacional	Estilos de Administração. Teoria das Decisões. Integração dos Objetivos Organizacionais e Individuais.
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional	Mudança Organizacional Planejada. Abordagem de Sistema Aberto.
no Ambiente	Teoria Estruturalista Teoria Neo-Estruturalista	Análise Intra-Organizacional e Análise Ambiental. Abordagem de Sistema Aberto.
	Teoria da Contingência	Análise Ambiental (Imperativo Ambiental) Abordagem do Sistema Aberto.
na Tecnologia	Teoria da Contingência	Administração da Tecnologia (Imperativo Tecnológico)

Fonte: Chiavenato (1993).

Figura 3: As principais teorias administrativas e seus principais enfoques.

Desta forma, percebe-se que o processo de gerenciar torna-se complexo, permitindo uma variedade de abordagens e variáveis que englobam o seu objeto de estudo.

Esta organização deve levar em consideração do ponto de vista da interação e interdependência as cinco principais variáveis cada qual representando sua função específica inserida no sistema em que a empresa se encontra (CHIAVENATO,1993).

A posição de Erdmann (1998), é clara no sentido de que “a abordagem sistêmica é vista como vantajosa, por permitir o exame de uma série de sistemas interrelacionados, por atravessar os limites de departamentos funcionais”.

Na figura 4, visualiza-se as cinco principais variáveis componentes no estudo da administração, sendo: *tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente*.

CHIAVENATO (1993, p. 12) esclarece que:

O comportamento desses componentes é sistêmico e complexo: cada qual influencia e é influenciado pelos outros componentes. Modificações em um provocam modificações em maior ou menor grau nos demais. O comportamento do conjunto desses componentes é diferente da soma dos comportamentos de cada componente considerado isoladamente.

Sob o ponto de vista organizacional, a administração sempre foi considerada como a ação organizacional através de um conjunto de cargos e tarefas, passando também por um processo mais aprofundado de conjunto de órgãos e funções, a qual desdobrou-se em uma completa gama de variáveis até chegar à concepção de sistema, o que ocasionou a organização como um sistema composto por subsistemas que interagem entre si e com o ambiente externo.

Caracterizadas estas cinco variáveis, acredita-se que todas as teorias de Administração e gestões são válidas, onde cada uma delas pode valorizar mais ou menos algumas das cinco variáveis.



Fonte: Chiavenato (1993).

Figura 4: As cinco variáveis básicas na Teoria Geral da Administração.

Todas essas cinco variáveis básicas na teoria da administração variam de acordo com a teoria ou escola de pensamento considerada. Sendo assim, pode-se caracterizar cada uma delas, de acordo com Chiavenatto (1993) :

- **Ênfase nas tarefas** : têm seu foco nas teorias que a consideram como uma ciência aplicada na racionalização e no planejamento das atividades operacionais, como no caso da Administração Científica;
- **Ênfase na estrutura** : têm seu foco nas teorias que a consideram como uma ciência que cuida da configuração e estruturação das organizações, como no caso da Teoria Clássica e Teoria da Burocracia;

- **Ênfase nas pessoas** : têm seu foco voltado como ciência aplicada sobre as pessoas e suas atividades dentro das organizações, como no caso da Teoria das Relações Humanas e Teoria Comportamental;
- **Ênfase no ambiente** : focaliza como ciência que busca a adequação das organizações às demandas e situações que ocorrem em seu contexto externo, como no caso da Teoria de Sistemas e Teoria das Contingências;
- **Ênfase na tecnologia** : seu foco está voltado à ciência que cuida da aplicação bem sucedida da tecnologia na atividade organizacional, como no caso da Teoria da Contingência.

A formação de um processo sistêmico depende muito do comportamento destas variáveis, tornando-se complexo. Um componente em modificação pode provocar outras modificações em maior ou menor grau nos demais. O comportamento de seu conjunto difere em muito da soma do comportamento isolado de cada um deles, onde a adequação e integração das cinco variáveis constitui-se o desafio de gestões (CHIAVENATTO, 1993).

Profissionais como engenheiros, educadores, médicos, industriais, etc., - que conhecem suas respectivas especialidades - , quando passam por promoções de cargos à nível superior em suas empresas como supervisor, gerente ou diretor, precisam transformar-se em gestores adquirindo novos conhecimentos e posturas que suas especialidades não lhes ensinou.

O pensamento e as práticas administrativas continuam a evoluir. Os eventos e tendências atuais estão moldando o futuro dos negócios e do trabalho gerencial, além das pessoas, as quais trazem modificações através de forças e idéias em conjunto com a globalização, qualidade total, as melhoras contínuas, as organizações inteligentes e reengenharia na forma de gestão empresarial contemporânea (BATEMAN; SNELL, 1998).

Mintzberg (1987) argumenta que a base de tudo é a razão – através de controle racional, de uma análise sistemática de concorrentes e mercados, do uso correto de pontos fortes e fracos da empresa e usando a combinação dessas análises produzindo estratégias claras, explícitas e completas.

Isto é claro quando Porter (1991, p.25) afirma que :

as empresas terão, cada uma, pontos fortes e pontos fracos peculiares ao lidarem com a estrutura da indústria, e esta pode mudar e realmente muda

gradativamente ao longo do tempo. Contudo, o seu entendimento deve ser o ponto de partida para a análise estratégica.

Porter (1991) retratou que a essência da formulação de uma estratégia competitiva está em relacionar uma companhia ao seu meio ambiente, de forma a abranger tanto forças sociais como econômicas, cujo aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete em sua área de mercado.

Ainda nesta linha de pensamento, Mintzberg (1987, p. 424) diz:

estratégias podem se formar assim como ser formuladas, [...], e as vezes, pessoas mais inteligentes podem permitir que suas estratégias se desenvolvam gradativamente através das ações e experiências da organização. A idéia de que uma estratégia deve ser formulada por pessoas em posição destacada na empresa, distanciadas dos detalhes e percalços de se conduzir uma organização no dia-a-dia, é uma das grandes falácias do gerenciamento estratégico convencional.

Nos dias de hoje, a concepção sobre este tipo de direcionamento voltado à gestão de negócios já engloba outros fatores que Drucker (2001, p.79) menciona como evolução desta premissa de definição:

maximizar a capacidade das empresas de produzir riquezas. É esse o objetivo que integra os resultados de longo e curto prazo e amarra os aspectos operacionais ao desempenho empresarial – situação de mercado, inovação, produtividade e pessoal e seu desenvolvimento – às necessidades e aos resultados financeiros. É também desse objetivo que todos os públicos dependem para satisfação de suas expectativas e objetivos, seja os acionistas, os clientes, ou seja, os empregados.

Encontramos em Porter (1979) comentário que o estado de competição em um segmento industrial depende de cinco forças básicas que influenciam diretamente na escolha de mercado, as quais podem chegar a determinar o lucro potencial máximo de um setor. Ela varia de intenso em setores industriais e suaves em setores como os de serviços.

Porter (1991, p.24) coloca que “clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos concorrentes para as empresas, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares”.

Drucker (2001, p.73 e 75) deixa claro que toda empresa necessita de poder, seja do financeiro como do proprietário, do cliente ao fornecedor e sendo assim:

o poder do financiador equivale ao poder do proprietário – e, às vezes, é maior. Mesmo uma empresa pequena necessita de uma boa administração autônoma e forte, envolvendo autoridade, continuidade e competência para

desenvolver e gerenciar a organização. Desta forma podemos dizer que a administração tem de ser responsável por desempenho e resultados, e não por boas intenções.

Mas, não basta estar com a empresa bem estruturada se o mercado não está sendo considerado. Porter (1991, p. 24) alerta ao cuidado para que sejam consideradas “as cinco forças competitivas – entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes”. Estas são premissas básicas para análise de mercado quando se procura o estabelecimento de uma nova empresa no mercado.

Ainda seguindo Porter (1979, p.12) esclarece que:

o conhecimento dessas fontes básicas de pressão competitiva propicia o trabalho preliminar para uma agenda estratégica de ação. Elas acentuam os esforços críticos e os pontos fracos da empresa, dão vida ao posicionamento da empresa no setor, tornam claras as áreas onde as mudanças estratégicas possam oferecer maiores vantagens e acentuam os lugares onde as tendências do setor prometem ser da maior importância, seja como oportunidade, seja como ameaça.

Para o caso do estabelecimento de uma empresa esportiva, a organização está colocada de acordo com Capinussú (1979, p. 33) onde: “não se projetam os sistemas de empresa para operar exclusivamente em condições de exceção.

O plano de sistema deverá ser bastante amplo para permitir alguma viabilidade na entrada”. Esta idéia retrata exatamente a posição de ser a empresa um sistema aberto, com o recebimento de entradas de muitas fontes. Algumas destas são o feed-back originários das próprias atividades da empresa; outras vêm de fora, provenientes dos concorrentes, dos fornecedores ou dos clientes.

Porter (1979, p.12) acentua que “qualquer que seja seu esforço coletivo, o objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição no setor onde ela possa melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor”.

Nesta linha de pensamento, Quinn; Doorley e Paquette (1990, p. 322) citam que:

para desenvolver uma estratégia focalizada na atividade, a gerência precisa concentrar sua análise competitiva não em participação de mercado, mas na potência relativa dos serviços necessários para as posições de produto, tanto a sua como a de seus concorrentes.

Muitas vezes, e até nos dias de hoje, administração era vista somente como negócios e que serviam apenas para empresas de grande porte. Esta concepção já mudou e pode-se visualizar de forma diferenciada onde a gestão empresarial impõem disciplina pela linha de resultados, organização e liderança, responsabilidade, desempenho que principia com o estabelecimento da missão da organização.

Sendo assim, Drucker (2001, p.22) afirma que “a administração é o órgão específico de uma atividade empresarial”. Da mesma forma, continua afirmando que as decisões em uma empresa quanto ao agir e comportamento com seus administradores, por si só, ela não tem existência efetiva. E, inversamente, qualquer atividade, não importa qual seja sua estrutura legal, precisa ter uma administração para estar viva e funcionando.

2.3 A empresa prestadora de serviços

Quando uma empresa é criada, pode ser direcionada de acordo com seus objetivos, metas e missão, a ser uma empresa produtora de bens e/ou de serviços, onde ambas possuem sua finalidade específica. Mas, isto depende diretamente de como ela situa-se na sociedade, onde criará um consumidor para utilizar seu bem produzido ou serviço oferecido. Desta forma, cria-se o mercado através da natureza ou forças econômicas através dos homens de negócios. Esta ação empresarial é que cria o consumidor.

A respeito do consumidor, Drucker (2001, p. 36) destaca:

é o consumidor quem determina o que é uma empresa. É somente a vontade do consumidor de pagar por um bem ou serviço que converte os recursos econômicos em riquezas e os objetos em bens, [...], o que o consumismo requer de uma empresa é que ela esteja realmente presente no mercado. Exige que ela parta das necessidades, realidades e valores do consumidor.

Corrêa e Maussad (1999) direcionam quanto ao relacionamento comercial que esta relação da empresa com os clientes deve ser a mais estreita possível. Afinal, são eles a razão de existência da organização. Sendo assim, atendê-los da melhor forma possível pode ser um diferencial numa empresa prestadora de serviços, tornando-se prioridade permanente.

A empresa deve procurar adaptar sua produção e serviços fazendo uma exploração de campo, das necessidades e interesses dos consumidores, pois eles é que definirão o melhor negócio. Este negócio acaba sendo definido pelo desejo que o consumidor satisfaz ao comprar um produto ou serviço, tornando assim a missão e a finalidade da empresa de qualquer negócio.

Drucker (2001, p.39) afirma que:

qualquer tentativa séria de definir qual é o nosso negócio deve começar com o consumidor, sua realidade, sua situação, seu comportamento, suas expectativas e seus valores, [...], pois cada consumidor define uma empresa diferente, tem diferentes expectativas e valores, compra algo diferente.

Analisando estas proposições, pode-se verificar que dentro de uma organização, Drucker (2001, p. 40) direciona que:

a administração precisa antecipar-se às mudanças na estrutura do mercado resultantes das alterações na economia, na moda e no gosto da concorrência. E a concorrência deve ser sempre definida de acordo com o conceito que o consumidor tem sobre que tipo de produto ou serviço vai comprar; portanto, tem de incluir ambas as concorrências, a direta e a indireta.

Ainda com Corrêa e Maussad (1999, p.69) “contato direto com o cliente, é rico e insubstituível. Oportunidade de se estabelecer um processo sistemático e regular de troca e mútuo aprendizado: a idéia de parceria”.

Quando busca-se uma estabilidade empresarial, mesmo que seja de uma forma de gerenciamento familiar, Porter (1990, p.149) esclarece:

empresas bem sucedidas tendem a desenvolver uma tendência para a previsibilidade e para a estabilidade; elas trabalham defendendo o que possuem. A mudança é refreada pelo medo de perder o que já se conquistou. A organização em todos os níveis filtra informações que possam sugerir novas abordagens, modificações ou derivações da norma. O ambiente interno opera como um sistema de imunidade para isolar ou expelir indivíduos hostis que desafiem as diretrizes em uso ou o pensamento estabelecido. A inovação cessa; a empresa torna-se estagnada; é apenas uma questão de tempo até que concorrentes agressivos a ultrapassem.

Neste ponto, sente-se então a necessidade de poder inovar, dar oportunidades de criar novas idéias e ser mais ousados em oferecer produtos e serviços que atraiam o consumidor em busca de diferenciações.

Neste caso, Drucker (2001) orienta que tão importante quanto decidir, que coisas novas e diferentes que se planejam fazer, deve-se ter atenção ao abandono sistemático daquilo que é velho e não se ajusta mais à finalidade e à missão da

empresa; pois a rapidez de obtenção de informações, conhecimentos e evolução de produtos e serviços não leva mais satisfação ao consumidor ou consumidores, deixando de ser uma contribuição significativa.

Uma empresa deve propor seus objetivos de forma clara e definida, lógico que não focados sobre premissa única. A diversificação de objetivos ajudará em alavancar a definição de metas, o atingir da sua missão e um bom planejamento estratégico de forma a considerar o desenvolvimento e concentração de seus recursos para atingir uma boa gestão da empresa.

As tarefas de planejamento, controle, elaboração de estratégias adequadas à empresas prestadoras de serviços, podem seguir premissas básicas, partindo de que a prestação de serviço prima pelo atendimento ao cliente, qualidade, conforto e flexibilidade. Slack et al. (1999) induz que todas as características usadas no planejamento, controle de produtos e serviços, são genericamente as seguintes:

- Limitações de custos: os produtos e serviços devem ser produzidos dentro de custos determinados;
- Limitações de capacidades: os produtos e serviços devem ser produzidos dentro de limites de capacidade projetados para a operação;
- Limitações de tempo: os produtos e serviços devem ser produzidos dentro de um intervalo de tempo, no qual eles ainda têm valor para o consumidor;
- Limitações de qualidade: os produtos e serviços devem ter conformidade aos dados limites de tolerância projetados para o produto ou serviço.

Estes objetivos são variados em áreas chaves como Drucker (2001, p. 43) descreve: “marketing, inovação, organização do pessoal, recursos financeiros, recursos materiais, produtividade, responsabilidade social e nível de lucro”.

Os objetivos acabam sendo uma rota que pode ser flexibilizada em qualquer momento. São um compromisso, que podem não determinar o futuro e, acabam tornando-se um meio de mobilização de recursos e energia das empresas em visualizar a construção de seu futuro.

Nem sempre as empresas e, neste caso as prestadoras de serviços, estão conscientes quanto às formas de elaboração e definição de custos, seja

através de custo total de processo ou através de custos das operações individuais. Os serviços ainda se caracterizam como um custo do produto como também as instalações, mesmo que o cliente pague por eles.

Diante desta colocação, Drucker (2001, p. 119) deixa claro que “as empresas prestadoras de serviços não podem partir do custo das operações individuais, [...], devem partir da premissa de que há apenas um custo: o do sistema total. E é um custo fixo para cada período de tempo dado”.

Neste direcionamento, deve-se procurar descobrir os custos das operações e serviços individuais, cuja determinação do tipo de atividade centrada nos custos e resultados será uma orientação ao resultado, atingindo assim o atendimento ao cliente. Desta forma, este rendimento ao cliente indicará o volume de serviço que um cliente usa e a combinação desses serviços determinará os custos e a rentabilidade.

Quinn; Doorley e Paquette (1990, p.325) destacam:

a análise competitiva deveria considerar não somente concorrentes no próprio setor da empresa ou os fornecedores exclusivos de um serviço mas todos os potenciais fornecedores e setores de força que pudessem competir na atividade, usando o melhor na atividade como o *benchmarking* relevante.

Direcionando a empresa para o uso de ferramentas que dêem suporte na obtenção de informações sobre a produtividade, chega-se a hipótese de que o *benchmarking* pode ser uma forma de comparação de mercado. Isto quer dizer: a comparação do presente desempenho com o melhor desempenho do setor ou, melhor ainda, com o melhor desempenho conhecido.

Então, pode-se seguir com a proposição de Drucker (2001) cujo primeiro passo é manter um controle correto e cuidadoso do próprio desempenho e uma análise atualizada do desempenho dos concorrentes, procurando especialmente obter sucesso ou quando menos se espera, um inesperado fraco desempenho em áreas em que tudo deveria ter corrido bem.

Ainda assim, Quinn; Doorley e Paquette (1990, p.325) esclarecem:

determinar que atividades essenciais enfatizar não é sempre fácil ou óbvio. Frequentemente o verdadeiro poder de uma empresa é obscurecido pela tendência da gerência em raciocinar em termos divisionais e de produto e nas necessidades de cada grupo funcional de se ver como fonte principal do sucesso do empreendimento. Mas uma análise cuidadosa identificará as poucas atividades críticas que conduzem (ou poderiam conduzir) a estratégia da empresa e que ela portanto deve dominar.

O sucesso para uma empresa prestadora de serviços, pode estar centrada sobre resultados advindos de estratégias bem focalizadas no planejamento, onde de acordo com Drucker (2001, p 127):

necessitamos de informações sistematizadas sobre o ambiente externo. A estratégia tem de ser baseada em informações sobre os mercados, clientes e não clientes; sobre o estado da tecnologia em nosso próprio setor e nos outros; sobre finanças internacionais e sobre a economia mundial em mutação, pois é aí que estão os resultados.

Ohmae (1998, p.217) caracterizou esta necessidade de visualização mundial onde:

hoje a pressão por globalização é dirigida não tanto pela diversificação ou pela competição como o é pelas necessidades e preferências dos clientes. Suas necessidades se globalizaram e os custos fixos de atendê-las alçaram vôo [...]. Significa prestar atenção central em entregar valor aos clientes – e em desenvolver uma visão equidistante com relação ao que eles são e ao que eles querem. Acima de tudo, está a necessidade de se ver seus clientes claramente. Eles – e somente eles – podem prover razões legítimas para se pensar globalmente.

2.4 O gerenciamento como função social

A filosofia ligada à gestão empresarial, de acordo com Drucker (2001), fundamenta-se sobre um conceito de ação humana, comportamento humano e motivação humana, aplicando-se a todos os gerentes, seja qual for seu nível ou função, e a todas as empresas comerciais, de grande ou pequeno porte.

Acompanhando o pensamento de Drucker (2001, p. 30) encontra-se que:

a administração lida com pessoas, com seus valores, seu crescimento e desenvolvimento – e isso a torna uma ciência humana. E também faz parte dessa ciência a sua preocupação com a estrutura social e a comunidade e o impacto que causa sobre elas.

Portanto, pode-se ver o aspecto da importância do gerenciamento como uma ferramenta de função social e que desenvolve uma arte liberal transformando o sistema sócio-econômico dos países em todo o mundo. Gerou uma economia global, estabelecendo regras e sofrendo transformações, o que conscientiza cada vez mais a dificuldade que é gerenciar bem com mudanças e adaptações, de forma a estar envolvido sempre com novos desafios no gerenciamento de empresas.

Neste aspecto, Drucker (2001) enfatiza de que como tarefa fundamental da gestão empresarial certamente ela continua a mesma, procurando fazer que as

peças atuem em conjunto por meio de conhecimento de metas comuns, valores comuns, da estrutura correta, do treinamento e desenvolvimento necessários para agir, e para responder à mudanças que se façam necessárias ao desenvolvimento e desempenho da empresa.

Já Rezende (2000, p.41) destaca que “além do sentido de grupo e motivação de equipe, a melhoria das condições e métodos de trabalho, a atualização e reciclagem, auxiliam na adequação da estrutura organizacional”.

Mintzberg (1987, p. 426) diz que “os erros tornam-se oportunidades e as limitações estimulam a criatividade. A propensão natural para experimentar e até mesmo o tédio, estimula da mesma forma, as mudanças estratégicas”.

Apesar deste conceito estar generalizado, houveram muitas adaptações, cuja conversão da força de trabalho de algo composto em sua maior parte de trabalhadores sem qualificações em um conjunto de trabalhadores com alto grau de educação e conhecimento.

Corrêa e Massaud (1999, p.16) orientam que “ao coordenar o trabalho dessas pessoas, o administrador desempenha suas funções através de quatro processos administrativos: planejamento, organização, direção, controle”.

Novamente Mintzberg (1987, p. 428) mostra como a empresa deve seguir:

as organizações buscam estratégias para estabelecer uma direção, definir cursos de ação e para obter a cooperação de seus membros em torno de diretrizes comuns e estabelecidas. Qualquer que seja a definição, uma estratégia impõe estabilidade sobre a organização.

As dificuldades em ajustar as pessoas com conhecimentos específicos e serem utilizadas de forma eficaz na administração tornou-se um quebra cabeça de como alcançar as metas comuns. Isto devido ao conhecimento avançado ser específico, o que por si só não produz nada.

Agregando desta forma estes valores sobre a administração, Drucker (2001, p. 27) especifica que:

a percepção que a administração não é só administração de empresas. Ela é pertinente a todos os empreendimentos humanos que reúnem, em uma única organização, pessoas com diferentes conhecimentos e habilidades. Precisa ser aplicada a todas as instituições do setor terciário, como hospitais, universidades, igrejas, entidades artísticas e agências de serviço social que, crescem rapidamente – pois muitas de suas responsabilidades são as mesmas como a definição de estratégia correta e das metas, o desenvolvimento do pessoal, a medição do desempenho e a comercialização dos serviços da organização. A administração tornou-se a nova função social mundial.

Também citando Corrêa e Massaud (1999, p.15):

os administradores devem adquirir os conhecimentos necessários ao bom desempenho de suas funções, pois não basta ser especialista (especialização técnica) em determinado assunto, para que o indivíduo se julgue em condições de administrar uma empresa.

Ainda baseado em Drucker (2001, p. 30):

administradores fazem uso de todos os conhecimentos e percepções das ciências humanas e sociais – da psicologia e filosofia, da economia e história, das ciências físicas e da ética. Mas devem focar estes conhecimentos sobre a eficiência e os resultados [...], por essas razões, a administração será, cada vez mais, a disciplina e a prática pelas quais as humanidades vão readquirir seu reconhecimento, impacto e relevância.

Vê-se, portanto o grau da importância em gerenciar corretamente qualquer forma de organização, seja ela com fins lucrativos ou não, seja governamental ou não governamental, de produção ou de serviços, envolvendo todas as formas de conhecimento específico, informações, habilidades no desenvolvimento humano em flexibilizar e adaptar à novas concepções de mercados, cuja falta de inovação pode gerar estagnação e decadência num processo gerencial, mas não somente a inovação é a única razão do declínio, o não saber gerenciar pode tornar-se a única razão para o fracasso de novos empreendimentos.

Porter (1979, p.26) comenta:

a chave para o crescimento – e mesmo para a sobrevivência - é assumir uma vigilância para que sejamos menos vulneráveis ao ataque frontal de oponentes, estejam eles estabelecidos ou não, e menos vulneráveis à erosão provocada por compradores, fornecedores e produtos substitutos. Estabelecer tal posição pode tomar muitas formas – solidificando relacionamentos com clientes favoráveis; diferenciando o produto substantivamente ou psicologicamente através do marketing; integrando para frente e para trás; e estabelecendo uma liderança tecnológica.

Entendendo a necessidade de um gestor eficiente em áreas específicas, pode-se considerar a afirmação de Ordway Tead, citado por Ferreira, Reis e Pereira (1997) que defendia a compreensão do comportamento gerencial a partir das condutas apresentadas pelas pessoas. Desta forma, um gestor além de sua função específica de área, passa a ser um profissional com dons especiais e um educador, além de se caracterizar um líder.

Ainda apoiado nesta referência, encontra-se que a natureza humana é nesta condição a matéria prima com a qual qualquer chefe, gerente, em qualquer nível passa a orientar e trabalhar. Desta forma, todo conhecimento adquirido,

perfeita capacidade de compreensão às respostas, seus julgamentos, estratégias e métodos que passe a utilizar e identificar, terão probabilidades de dar um melhor resultado do que se trabalhasse por indução voluntária.

2.5 Aspectos de cultura organizacional nas empresas

Com o desenvolvimento das culturas organizacionais, percebe-se que uma organização é em si mesma um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade (MORGAN, 1996).

Sendo assim, nas organizações existem sistemas de valores diferentes que competem entre si e que criam um quebra cabeça de realidades organizacionais em lugar de uma cultura autêntica e uniforme da organização. Por este motivo, criam-se muitas divisões reais, que resultam em um conjunto de subculturas profissionais com grande dificuldade de comunicação entre si (MORGAN, 1996).

Sempre que a gestão de negócios e empresarial está em evidência, costuma-se focar a função dela dentro das organizações. Poucos são os que aceitam-na como uma função social, devido as responsabilidades de quem a conduz, pelo que é responsável, em que está baseada o seu poder e como lhe é conferida a legitimidade.

Drucker (2001) norteia a administração / gestão com alguns princípios essenciais, os quais ensinam do que ela trata:

- A administração / gestão trata dos seres humanos, capacitando as pessoas a funcionar em conjunto, efetivando forças e tornar irrelevantes suas fraquezas.
- A administração / gestão está profundamente inserida na cultura, porque ela trata da integração das pessoas em um empreendimento comum.
- Toda empresa requer compromisso com metas comuns e valores compartilhados. A missão da empresa tem de ser suficientemente clara e grande para promover uma visão comum para o direcionamento das metas.

- A administração / gestão deve também capacitar a empresa e cada um de seus componentes a crescer e se desenvolver à medida que mudem as necessidades e oportunidades.
- Toda empresa é composta de pessoas com diferentes capacidades e conhecimento, que desempenham muitos tipos diferentes de trabalho.
- Nem o nível de produção nem a “linha de resultados” são, por si só, uma medição adequada do desempenho da administração / gestão e da empresa. Posição no mercado, inovação, produtividade, desenvolvimento do pessoal, qualidade, resultados financeiros, todos são cruciais ao desempenho de uma organização e à sua sobrevivência.
- Uma das coisas mais importantes a lembrar é sobre qualquer empresa que os resultados existem apenas no exterior. O resultado de uma empresa é um cliente satisfeito. Dentro de uma empresa só há custos.

Corrêa e Massaud (1999, p. 33) deixam claro que:

a estrutura organizacional determina quais os cargos ou postos que devem ser ocupados pelas pessoas, bem como as funções a serem desempenhadas por elas. Ao definir quem deve ocupar o cargo, posto ou funções, a estrutura organizacional estará estabelecendo a linha de autoridade e de responsabilidade, dentro da empresa.

Também Minzberg (1987, p. 419) enfatiza que:

uma arte (em administrar) requer as qualidades tradicionais de habilidade, dedicação e perfeição, que se manifestam no domínio de detalhes. O que vem à mente não é tanto pensamento e razão quanto envolvimento, sentimento de intimidade e harmonia com os materiais manipulados, desenvolvidos em função de longa experiência e comprometimento. Os processos de formulação e implementação transformam-se em um processo contínuo de aprendizagem através do qual surgem estratégias criativas.

Neste processo de organização cultural em empresa, depara-se com uma abordagem bastante complexa por se tratar de relações humanas. As empresas modernas estimulam as iniciativas que favoreçam o bom relacionamento entre seus funcionários e a formação da boa imagem da empresa junto a eles.

O gestor dentro de sua função de organização na empresa, passa a utilizar as modernas propostas de gestão, buscando de acordo com Ferreira, Reis e Pereira (1997, p.33) “não muito mais do que um objetivo traçado pela abordagem

humanística: manter as pessoas trabalhando efetivamente, ao mesmo tempo em que há permissão para que os indivíduos desenvolvam seu potencial e encontrem seu lugar na sociedade”.

Gestores estratégicos tomam decisões através de processos formalizados ou temporários, produzindo políticas e planos que oferecem um ponto de referência ou uma estruturação para o processamento de informação e a tomada de decisões por outros (MORGAN, 1996).

2.6 O alcance da gestão de negócios

Pode-se descrever inúmeras formas de gestões de negócios que levem a atingir seus objetivos, metas, mas nem sempre conseguem estabelecer uma missão coerente com sua existência de mercado. No aspecto social deve-se considerar a importância em estar dependente de funções humanas específicas e que desenvolvem o potencial de produção e serviços em qualquer organização.

Drucker (2001) coloca que a gestão como órgão da organização tem suas tarefas definidas de forma que a organização torne-se capacitada a funcionar e a dar sua contribuição:

- Atingir a finalidade e a missão específicas da organização, seja uma empresa comercial, um hospital ou uma universidade / escola;
- Tornar o trabalho produtivo e transformar o trabalhador em realizados;
- Gerenciar os impactos sociais e as responsabilidades sociais.

No aspecto do estabelecimento da missão, toda empresa tem a necessidade de atingir suas metas econômicas de forma a sobreviver como organização, onde este desempenho econômico justificará sua existência e autoridade pelos resultados econômicos que produzir.

De acordo com Morgan (1996) “a administração das organizações com frequência pode ser melhorada por meio da atenção sistemática das necessidades que precisam ser satisfeitas”. Desta forma, o foco no uso e aquisições de recursos também ajuda no processo de organização à chegar aos objetivos específicos.

O foco nas necessidades visualiza a organização como um processo de interação com equilíbrio interno e bom relacionamento com o ambiente, o que

transporá a estratégia, estrutura, tecnologia e as dimensões humanas e gestoras da organização como subsistemas com necessidades vivas que devam ser satisfeitas de maneira aceitável (MORGAN, 1996).

A afirmação de Drucker (2001, p.32) revela que:

a administração de uma empresa terá falhado se não for bem sucedida na produção de resultados econômicos. Terá falhado se não produzir os bens e serviços que o consumidor deseja pelo preço que ele está disposto a pagar. Terá falhado se não aumentar, ou pelo menos não manter a capacidade de produção de riquezas dos recursos confiados a ela.

Também Corrêa e Massaud (1999) enfatizam que existe a necessidade em conhecer os valores que contam mais para seu cliente, principalmente quando se refere em relação ao produto que está sendo oferecido, pois estes são os que proporcionarão maior satisfação, atendendo suas expectativas e necessidades, os quais serão os orientadores da estratégia de sua empresa, tanto para atuar no ambiente externo frente a análise da concorrência bem como para organizar sua estrutura interna.

Quinn; Doorley e Paquette (1990, p. 321) afirmam que “o verdadeiro foco estratégico significa que a empresa pode concentrar mais poder em seus mercados escolhidos, mais do que qualquer um de seus concorrentes”.

Diante das orientações de Drucker (2001, p. 32) a respeito do trabalhador em realizador, encontra-se diante da maior ferramenta de produção: o homem. “Transformar o trabalhador em realizador implica considerar o ser humano um organismo dotado de propriedades, capacidades e limitações fisiológicas e psicológicas peculiares e de um método de ação diverso”.

Se analisar a real função social da empresa perante suas responsabilidades, de acordo com Drucker (2001, p. 33) têm-se que:

a empresa existe mais para prover bens e serviços aos consumidores do que para fornecer emprego a trabalhadores e administradores, ou mesmo dividendos aos acionistas, [...], e, cada vez mais, nesta nossa sociedade pluralista de organizações, tem de se juntar às preocupações fundamentais da comunidade com os aspectos qualitativos da vida, ou seja, com o ambiente físico, humano e social do homem e da comunidade moderna.

Corrêa e Massaud (1999, p.44) afirmam que:

para conseguir a colaboração plena dos empregados para aumento de produtividade e competitividade da empresa, a mudança de comportamento deve acontecer em todos os níveis, [...], todos devem estar a par dessas metas, acompanhar os resultados, saber quais serão os benefícios e os beneficiários.

Quinn; Doorly e Paquette (1990, p. 321) confirmam:

uma vantagem que possa ser mantida, geralmente deriva de profundas e realçadas habilidades humanas, com base em conhecimento, ou em energia de outros serviços, os quais os concorrentes não possam reproduzir, e que conduzam a um valor maior para o cliente que possa ser demonstrado a ele.

Unindo as idéias anteriores, vê-se que com o aumento do poder dos clientes e consumidores em influenciar os produtos e serviços, grande parte deste poder será conduzido para fora das empresas, cujas idéias de autogestão do trabalho cederão lugar à autogestão do cliente. Com isso, a empresa poderá oferecer ao cliente uma aliança para atender seus desejos e em sua criatividade.

Nos dias de hoje, se uma empresa estagnar em sua filosofia de trabalho, não adequar suas novas metas e objetivos, deixar de reavaliar sua missão e não focalizar o direcionamento de seu planejamento, com certeza será uma candidata ao sufocamento de mercado, sendo atropelada pelos acontecimentos.

Normalmente esta empresa direcionará seus recursos para áreas não prioritárias, acabará perdendo seu pessoal capacitado por dificuldades financeiras, principalmente quando o mercado oferece oportunidades novas de desenvolvimento tecnológico, perdendo seu poder de resposta, tornando-se obsoleta junto ao mercado.

Esta empresa precisa ser orientada para um mercado promissor, em constante mutação e adaptação, de forma quando atingir seus objetivos ela não se torne obsoleta e possa novamente posicionar-se em repensar novos objetivos e metas para sua sobrevivência.

Quando uma empresa está próximo de um caos, normalmente as medidas utilizadas estão em procurar auxílio de consultorias o que Drucker (2001, p. 60) comenta que “ tradicionalmente tentamos achar um profissional provido de uma varinha mágica para reverter a situação de uma empresa em perigo”.

Com a mesma concepção, quando uma empresa delega as funções de responsabilidades gestoras aos profissionais competentes, nem sempre, de acordo com Drucker (2001), o principal é ter os melhores profissionais para desenvolverem as ações de áreas que não dominam; pessoas comuns servem.

Os conselhos eficientes exigem descrição das tarefas, o estabelecimento de objetivos específicos para seu desempenho e a busca da contribuição por intermédio de avaliações periódicas do desempenho em relação a esses objetivos.

Mas, em outras situações, pode-se deparar com erros de transferência de setores e profissionais não suficientemente preparados para funções gerenciais, que podem causar dificuldades às empresas quanto à sua eficiência em serviços ou produção.

Rezende (2000, p.21) relata o que acontece quando profissionais diversos assumem cargos não específicos:

é exatamente neste ponto que começam a surgir os grandes problemas de determinadas organizações, uma vez que na maioria das vezes estes profissionais não desenvolveram suficientemente suas habilidades humanas e conceituais e simplesmente não foram treinados para serem dirigentes (não possuem conhecimento em técnicas administrativo-gerenciais), pois em geral possuem uma formação estritamente fechada à sua área de atuação (habilidade técnica), passando então a desenvolver as funções administrativas de que foi incumbido, baseado em sua intuição, o que na maioria das vezes, traz resultados insatisfatórios, quando não, desastrosos.

Em uma metáfora ilustrando seu artigo, Mintzberg (1987, p. 420) utiliza a comparação de um artífice e sua argila com um gerente com seu conhecimento onde, os gerentes são os artífices e a estratégia é sua argila como objetivos da empresa a se conduzir. Como a escultora, eles situam-se entre um passado de capacidades empresariais e um futuro de oportunidades de mercado. Comparando com artífices de verdade, levam para seu trabalho um conhecimento íntimo dos materiais que utilizam. Com isso verifica-se como é a essência da criação artesanal de uma estratégia.

Afinal, quem é o administrador / gestor? A referência usada por Ferreira, Reis e Pereira (1997, p. 6) “administrador / gestor é uma denominação genérica que raramente é encontrado nos planos de cargos e salários das organizações e não permite identificar o cargo ou a atividade desempenhada pelo indivíduo”.

Portanto, pode-se utilizar este embasamento de forma a caracterizar a diversidade de funções que um indivíduo pode desempenhar, sendo desde um técnico, analista ou gerente nas áreas de recursos humanos, finanças, marketing, suprimentos, planejamento, etc., na qual ocupa um cargo com identificação específica referente às suas atividades específicas dentro da empresa.

Considerando o posicionamento de Slack et al. (1999, p.29), “gerentes de produção são os funcionários da organização que exercem responsabilidade particular em administrar algum ou todos os recursos envolvidos pela função produção”.

A importância em incluir profissionais com conhecimento específico está justificada no avanço e quantidade das informações disponíveis e no excesso de dados a serem selecionados e utilizados pelas empresas. Seja a empresa de grande ou médio porte, a necessidade em contratar este profissional justifica-se pois, de acordo com Drucker (2001, p.128):

pensar em tudo de que a empresa necessita exige alguém que conheça e entenda o campo altamente especializado da informação. Será necessário um especialista para encontrar um caminho em meio à grande quantidade de informação existente. A informação deve ser organizada de modo que questione e desafie a estratégia de uma empresa. Precisamos de serviços que dêem sugestões específicas em relação às práticas empresariais do usuário e, talvez permitam consultas interativas.

Também Capinussú (1979, p. 22 e 23) defende a presença de profissionais específicos da área, e no contexto desta pesquisa, o profissional de educação física, onde:

a autoridade maior pode ser auxiliada pelos especialistas, que lhe suprem as deficiências de conhecimento técnico ou administrativo, [...], o ideal seria recrutar profissionais de educação física cursados em administração esportiva; profissionais de educação física formados em administração ou, para funções de gerência e superintendência, técnicos de administração com formação superior.

Desta forma, a inclusão de um profissional específico à área da gestão empresarial, na figura do gestor, mostra que este também é um profissional servicial como qualquer outra função, com responsabilidades e deveres de manter o controle e direcionamento do foco e missão da empresa.

Drucker (2001) designa que o gestor não tem patrão. Seu patrão é a instituição que gerencia, controla e direciona e, portanto, sua principal responsabilidade é para com ela. Sua tarefa primordial é fazer com que a instituição esteja num “*steady-state*”, ou seja, estado de equilíbrio, seja ela empresa, hospital, escola, universidade, desempenhe a função e contribua para a causa pela qual existe, de forma a ter condições de alavancar novas perspectivas de investimentos no mercado.

Voltando assim na necessidade de poder utilizar profissionais com conhecimentos específicos e com habilidades nas diversas áreas de atuação que a gestão de negócios e empresarial pode oferecer, Drucker (2001, p. 90) esclarece:

é melhor que uma instituição se exima de empreender tarefas que não se ajustem ao seu sistema de valor. Aptidões e conhecimentos podem adquirir-se facilmente. Mas não é fácil modificar personalidades, [...], se uma empresa ou qualquer outra instituição se ocupar de uma área apenas

porque há uma exigência social, é pouco provável que designe a ela seu melhor pessoal ou que lhe dê apoio adequado.

Então, entende-se que o profissional adequado à gestão antes de mais nada é um ser responsável por ações que regem um sistema organizado, o qual acaba dando-lhe status e liderança, aumentando assim seu nível de proeminência e autoridade perante os objetivos, metas e foco na missão da empresa para a qual está controlando.

Estes quesitos passam também pela ética profissional, pois um gestor nada mais é do que uma pessoa de liderança com objetividade e responsabilidades regidos pela ética de sua função.

Esta capacidade em fazer a melhor escolha é característica dos líderes, que flexibilizam a decisão, apoiando-se na colaboração de todos.

Ferreira, Reis e Pereira (1997) deixam clara a posição de liderança que se refere à qualidade de conduta das pessoas, guiando as suas atividades em esforço organizado. A liderança depende do indivíduo, de seus seguidores e das condições em que ocorre.

Estas características de líder pressupõem o entendimento da organização, o corpo humano que a compõem e suas inter-relações de forma a poder estimular ações coordenadas.

Dentro de uma empresa, a tarefa do gerente está voltada para várias áreas de atuação, deste o planejamento, foco, missão, metas e objetivos até o controle financeiro, adaptação de mão de obra através do departamento de recursos humanos, enfim, envolve inúmeras áreas as quais sua tarefa principal é conseguir harmonizar o equilíbrio das partes deste sistema que forma a organização como um todo em funcionamento coeso.

Sendo assim, Mintzberg (1987, p.432) visualiza o gerente como:

gerentes que esculpem uma estratégia não passam muito tempo nos gabinetes de executivos lendo relatórios de sistemas de informações gerenciais ou análises do setor industrial. Eles estão envolvidos, atentos a seus materiais, aprendendo sobre suas organizações e setores industriais através de um toque pessoal. São também sensíveis à experiência, reconhecendo que, embora uma visão individual possa ser importante, outros fatores devem ajudar a determinar a estratégia, também.

Desta forma, Capinussú (1979, p.25) já defendia a posição de entrada da “figura do profissional de educação física, com preparo gerencial, apto a discutir de

igual para igual um planejamento feito pelo técnico da equipe de basquetebol, natação, voleibol ou futebol”.

Quando Drucker (2001, p. 106) citou Frederick W. Taylor a respeito de que “a produtividade do trabalhador de conhecimento se torne o centro da administração de recursos humanos”, com certeza estava posicionando o que têm-se de real em nosso dias: “Não se administram pessoas. A tarefa é liderar pessoas. E o objetivo é transformar as energias e conhecimentos individuais de cada indivíduo em produtividade”.

Na opinião dos teóricos contingenciais, sugerem que se estaria acertando mais ao apontar “as pessoas certas” para as funções específicas, bem como com poder de autoridade flexível, comunicações e estruturas de recompensas as quais motivam a satisfazer as suas próprias necessidades através da consecução dos objetivos organizacionais (MORGAN, 1996).

Desta forma, pode-se traçar um perfil que possa atender as necessidades de uma empresa quando de um gerente, de acordo com Mintzberg (1987, p. 436):

ele deve ser um reconhecedor de padrões, o gerente tem de ser capaz de sentir quando deve explorar um conjunto de estratégias vigentes e quando deve encorajar iniciativas para que estratégias antigas sejam substituídas. Devem viver suas estratégias no futuro, mas devem compreendê-las referindo-se ao passado. Assim, a criação de uma estratégia, como o gerenciamento de uma arte, requer uma síntese natural do futuro, do presente e do passado.

Apoiando-se em Slack et al. (1999, p.29). “a administração da produção é o termo usado para as atividades, decisões e responsabilidades dos gerentes de produção”.

2.7 A gestão de empresas prestadoras de serviços voltadas ao esporte

Torna-se muito simples a aparência de que uma empresa prestadora de serviços apresenta facilidades em ser gerenciada, organizada, controlada e direcionada pelo seu gestor.

O mercado do gerenciamento esportivo está em grande expansão, principalmente quando na referência de academias, clubes, associações e até nos departamentos de grandes empresas possuidoras de grêmios esportivos direcionados ao lazer dos seus funcionários.

O surgimento das academias provocou uma revolução no mercado de trabalho e a educação física, que antigamente era voltada prioritariamente para o ensino em estabelecimentos escolares, teve que adaptar-se a algumas complementações.

O conhecimento específico das atividades desenvolvidas por uma escola de natação vai muito além das qualidades de empresas que possuam tarefas de características exatas.

As relações humanas são muito mais evidenciadas quanto ao controle e direcionamento, visto que o cliente em potencial está à procura de satisfação de serviços oferecidos pela empresa, os quais normalmente já possuem referências anteriores como padrão de comparação. Dificilmente um cliente contrata uma prestação de serviço sem uma indicação, referência ou experiência prévia.

Motta (1997), esclarece que “na medida do crescimento do poder dos clientes, as empresas se verão obrigadas a enfatizar as dimensões mais humanas da totalidade da pessoa e não de comportamento industrial e comercial tradicional”.

Portanto, Nogueira (2000) lembra que uma escola de natação é prioritariamente uma empresa prestadora de serviços, os quais não são passíveis de uma inspeção final antes de usá-los, caracterizando-se como intangíveis.

Como não se pode estocar este tipo de serviço, a qualidade deles depende do momento em que são utilizados, onde o funcionário que presta tal serviço faz parte do próprio serviço.

Também é percebido que serviços são basicamente intangíveis, o que leva a priorizar que não existem padrões de atendimento e sim, estratégias de atendimento. Sendo assim, é totalmente impossível a garantia de serviços, pois se depende dele como um todo bem gerenciado, orientado e controlado.

Nesta condição, deve-se observar o cliente não como um consumidor de produtos pré-fabricados, mas como um ser humano total, que possui aspirações, desejos, necessidades e uma grande capacidade de contribuição.

Essa idéia coloca em questão a relação a ser adotada entre cliente e empresa, onde Motta (1997, p.29) esclarece: “a transação cliente – empresa deixará de ser meramente econômica, centrada no produto, para ser uma relação mais ampla, sensível e estratégica”.

Sendo assim, Motta (1997) esclarece que “a filosofia de gestão é alterada de algo tangível como o mercado de produtos e serviços para algo intangível como a mente das pessoas e os valores da comunidade”.

As empresas de diferentes áreas sejam na ordem de produtos, serviços, de gerenciamento em recursos humanos, financeiros, estocagem, suprimentos manutenção etc., necessitam de um apoio direto de planejamento, direção, organização e controle, de forma a tornar-se competitiva ou mesmo para atingir seu ponto de equilíbrio de sobrevivência no mercado em questão.

Davis (2001, P.360) enfatiza que a formação de empresa “é definida como uma série de atividades ou tarefas (...) e o gerenciamento pode ser definido pelo planejamento, direção e controle de recursos (pessoas, equipamentos, materiais) para atender às restrições técnicas, de custos e de tempo”.

Uma academia de esportes, uma escola de natação, uma secretaria de esportes de um clube social, enfim, as diversas áreas em que o gerenciamento se faz necessário e presente, com certeza solicita profissionais específicos para as funções ou tarefas condizentes da área.

Uma escola de natação, partindo de sua criação, exige sua oficialização em termos de legalidade jurídica como formação de empresa, de modo a compor um mercado específico no segmento de empresas prestadoras de serviços esportivos.

Em função disto, as dificuldades de se gerenciar esta área específica, que envolvem conhecimentos específicos, colocam em evidência a necessidade da formação de um profissional habilitado e qualificado para conduzir a empresa no atendimento das expectativas, necessidades, desejos, controles, objetivos a alcançar, bem como a satisfação financeira tanto da parte do cliente como de seu proprietário.

Desta forma, o profissional adequado às necessidades anteriormente citadas é o da Educação Física, profissão que tornou-se efetivamente reconhecida através da Lei Federal nº 9696/98 de 1º de setembro de 1998, na qual, o corpo de conhecimentos, entendido como o conjunto de conceitos, teorias e procedimentos empregados para elucidar problemas teóricos e práticos, relacionados à esfera profissional e ao empreendedorismo científico, na área específica das atividades físicas, desportivas e similares.

Também pode-se evidenciar as especificidades deste profissional onde sua atuação atinge a gestão em educação física e desporto, através de :

diagnosticar, planificar, organizar, supervisionar, coordenar, executar, dirigir, assessorar, dinamizar, programar, ministrar, desenvolver, prescrever, prestar consultoria, orientar, avaliar e aplicar métodos e técnicas de avaliação na organização, administração e/ou gerenciamento de instituições, entidades, órgãos e pessoas jurídicas cujas atividades sejam atividades físicas e/ou desportivas.

Analisando estas proposições uma empresa que busque seu lugar efetivo num mercado altamente concorrente, seletivo em qualidade de serviços, flexível diante da gestão de conhecimentos e inovações, percebe-se a importância da gestão de organização destas empresas esportivas –escolas de natação- através da boa elaboração de planejamentos, objetivos e metas, missão e foco no mercado com um profissional adequado e especializado no conhecimento da área da gestão empresarial voltada ao esporte.

A importância na  n lise do ambiente de evolução, formação e origem das escolas de natação, através das atividades esportivas de cunho competitivo, torna-se evidente às necessidades de aprimoramento da performance representativa do potencial humano em criar, organizar, controlar e sistematizar organizações de qualquer natureza que contribuíram na necessidade de estabelecer organizações esportivas como empresas.

A necessidade de criar empresas diversificadas em produtos, prestação de serviços, visando o melhoramento e facilidades na aquisição de padrão de qualidade de vida, traz a evidência de mercados novos e promissores nas diversas áreas de necessidades do ser humano.

Desta forma, criam-se diferenciais em segmentos empresariais específicos, cada qual atendendo as necessidades de seus clientes, buscando o lucro, a satisfação no atendimento das necessidades e expectativas geradas através de clientes que muitas vezes demonstram o caminho a ser criado pela criatividade de mercado.

A diversidade de empresas e ramos de negócios atinge níveis de magnitude de tal dimensão onde a criatividade, diferenciação, busca da qualidade, equilíbrio de mercado e demais posicionamentos, fez com que os conhecimentos, inteligência, reengenharia e adaptações de mercados, diante do fen meno da globalização, causasse esta explosão de crescimento empresarial.

Partindo deste pressuposto, é preciso conhecer a evolução das ofertas de trabalho que, direta e indiretamente, originam um mercado inovador num segmento

outrora pouco explorado, o de formação de empresas esportivas – Escolas de Nataação - o qual transformou-se em necessidades do ser humano na busca de um dos elementos que possam compor a concepção de qualidade de vida.

2.8 Histórico da nataação

O homem aprendeu por instinto a ação do deslocamento e flutuação na água, devido a localização de suas habitações à beira de lagos e rios. Com a necessidade de sobrevivência, desenvolveu a habilidade de nadar, observando e imitando outros animais.

A nataação é um dos esportes primitivos, onde o homem praticava para seu divertimento, caça e até mesmo para sua sobrevivência (CORRÊA, 2001).

Foi durante o Império (27 a.C. até 476 d.C.) onde apareceram as grandes piscinas, e os Kolymbethra, as pequenas piscinas dentro dos ginásios. Já os germanos desconheciam os lagos artificiais, assim mergulhavam seus filhos em água geladas, dizendo dar mais resistência, e ainda as mulheres e as crianças aprendiam por imitação com o restante da família.

Como parte precursora da história documentada da nataação, podemos citar os primeiros manuscritos sobre a aprendizagem da nataação, titulado como Diálogo sobre La Natacion, editada por Nicolas Wynmann em 1538, os quais foram recuperados e reeditados através do instituto nacional de educação física e desportes de Madrid – Espanha em 1968.

Popular desde a Grécia e Roma antiga, a nataação era considerada como uma forma de educação do povo, cultura e muito importante para fins militares em seus treinamentos, além de ser conteúdo exigido na educação romana (CORRÊA, 2001).

Começou a sua progressão como desporto em 1837 onde as primeiras provas foram disputadas, mais especificamente em Londres, com a travessia a nado do Canal da Mancha que era considerada um feito muito difícil entre os que desafiavam as águas frias e turbulentas daquele que era o maior evento aquático da época.

Com a invenção e adaptações de piscinas, o esporte começou a evoluir entre seus praticantes e os estilos de nado eram modificados e aperfeiçoados.

A concepção de estilos praticados era ainda muito limitada aos movimentos realizados pela observação e imitação aos animais, sendo assim, como precursor o nado de peito, passando por adaptações e criando o nado de crawl, o qual pela simples inversão de posicionamento do corpo originando o nado de costas e finalmente adaptando os movimentos simultâneos de braços e pernas já utilizados no nado de peito, criando o nado de borboleta.

Desta forma, o nado crawl foi consagrado através de sua evolução e aperfeiçoamento pelas vitórias japonesas nos jogos olímpicos de 1832 em Los Angeles, mediante a massificação dos treinamentos em sistema de altas repetições de movimentos. O nado costas veio com uma evolução do nado de peito invertido, inicialmente nadando com braçadas simultâneas e percebendo-se mais tarde que se as braçadas fossem alternadas, recuperando sobre a água, ainda não estariam desrespeitando as regras. Atualmente o nado costas é bem parecido com o nado crawl, porém realizado em decúbito dorsal. Os braços realizam movimentos alternados e para cada ciclo de braçada utilizam-se seis batimentos de pernas (MASSAUD, 2001).

No início da década de 1930, os nadadores de peito observaram que poderiam nadar mais rápido, se utilizassem a recuperação dos braços sobre o nível da água, mantendo-se dentro da regra. Alguns nadadores passaram a utilizar o nado peito submerso, outros passaram a praticar o novo nado borboleta peito e outros nadavam com a combinação dos dois estilos.

Após alguns anos foi percebido que se realizasse a pernada de borboleta de forma simultânea e no sentido descendente de aplicação de força, poderia ser mais rápido, ficando mais veloz que o nado peito convencional. A partir de 1955, o nado borboleta passou a ser um estilo de competição a parte (MASSAUD, 2001).

2.9 Os métodos de ensino e a criação das escolas

Consta na literatura de que o processo de ensino aprendizagem da natação passou por diferentes tentativas de acertos e com muitos erros, dos quais foram utilizados para sua concretização de ensino materiais dos mais variados tipos, formas e que traduziam simulações de movimentos e gestos técnicos ensinados fora

da água, acreditando-se que seriam transferidos perfeitamente quando submerso no meio líquido.

Dentre esta diversidade de materiais utilizados com meios auxiliares no ensino da natação, podemos citar através de Wilke (1982), os cintos de junco, tubos cheios de ar, cintos de cortiça, cordas de sustentação, a vara de sustentação por sobre a piscina, banquinhos de apoio para execução simulada de movimentos natatórios, que mais tarde foram substituídos por “bocks” originados de uma espécie de cavaletes de sustentação abdominal.

Na Idade Média, a natação não teve seu desenvolvimento favorecido, devido à concepções morais cristãs e uma certa hostilidade em relação ao corpo reduziram as possibilidades de natação nas cidades (WILKE, 1982).

Desta forma, esta prática esportiva restringiu-se à nobreza em sua formação de cavaleiros e às populações do campo, que acabavam aprendendo a nadar.

A natação era considerada uma das sete práticas do cavaleiro, assim como na Roma antiga, fazia parte integrante na formação do ser humano como cidadão, chegando ao ponto de se pregar “ que não sabia nem ler e nem nadar” como requisitos de reconhecimento social e cultural diante da sociedade.

No fim da Idade Média começam os *Hallorens* a dar aulas de natação em principados, centros de natação e mais tarde em colégios internos frequentados por burgueses abastados. Estes *hallorens* originaram-se das salinas de Halle junto do Saale, e sua tarefa consistia em dissolver as misturas de sal, pedra e terra, obtidos na mina, em tanques, e distribuir pelas salinas a água assim obtida. Por motivos de segurança relacionados ao seu trabalho, e devido aos banhos de limpeza que tomavam a seguir no rio Saale, os *Hallorens* tinham de saber nadar. E assim se foram buscando os mais eficientes deles para se tornarem professores de natação em Gotha, Jena, Breslau, Hamburgo e até na Suíça (WILKE, 1982).

Os métodos de ensino não foram concebidos dentro do padrão atual. Na antiguidade, desacreditava-se de que o homem poderia boiar ou flutuar por natureza própria, e por este motivo, a insistência da elaboração e treinamento dos gestos técnicos dos estilos eram realizados fora da água, para depois , gradualmente, sendo colocados os alunos no meio líquido.

Wilke (1982) descreve que a evolução destes métodos foi apresentada em 1798 através de Guts Muths, que passou a dar aulas sistematizadas e organizadas em um colégio interno, considerando que:

- o aluno deveria passar pela habituação gradual à água;
- não eliminar a execução de exercícios prévios sobre cavalete, em terra;
- manter a execução de exercícios com o cinto de sustentação sobre o nível da água.

Desta forma acreditava-se que o homem conseguiria aprender a nadar, não pela natureza de auto sustentação e flutuação e sim, pela propulsão gerada através da execução dos movimentos de seu corpo dentro do meio líquido.

A evolução dos métodos de ensino da natação repercutiu de forma a influenciar a educação militarista em sua organização e conjunto, aumentando assim a evolução deste domínio aquático em todas as regiões da língua alemã até depois da Primeira Guerra Mundial, e isto deve-se ao seguinte (WILKE, 1982, p.14):

- A transformação da natação de iniciação em exercício coletivo, possibilitando o ensino em grupos, em escolas e em clubes;
- Sucedia freqüentemente que soldados, sobretudo em casos de invalidez em idade jovem, passassem a professores ou trabalhassem como banheiros;
- A pouco e pouco, as escolas militares de natação puderam ser utilizadas também por escolas e clubes.

Esta evolução de métodos de ensino chegaram ao seu ápice através do Professor vienense Kurt Wiessner em 1925, que conseguiu libertar a visão mecanicista de aprendizagem da natação, partindo de pressupostos psicológicos, chegando a conclusão de que o homem não sabia nadar por natureza simplesmente por não estar habituado ao meio líquido. Portanto, o que interessava em primeiro lugar era tirar-lhe o medo perante o elemento desconhecido mediante a habituação à água (WILKE, 1982).

Desta forma, encontra-se o início da estruturação na formação de centros, clubes, escolas, academias de natação, que passam a integrar um mercado promissor de empresas prestadoras de serviços, através da construção de piscinas com número cada vez maior de zonas normalizadas para pessoas que não sabem nadar.

O desenvolvimento da natação no Brasil foi influenciado pela revolução nos sistemas mecanicistas de ensino desta atividade, o que resultou em adaptações de espaços nem sempre próprios para a prática da natação.

As atividades de natação como forma padronizada de preparação e treinamento, através de sistemas organizados de aprendizagem e ensino, encontra-se a partir de 1905, através da criação da Federação Paulista das Sociedades do Remo com o nome de União Paulista das Sociedades de remo com sede em Santos.

Desta representação de agremiações, fez com que os clubes de regatas instalados ao longo do rio Tietê na capital de São Paulo, associassem à federação para a prática do remo, bem como o início das atividades natatórias em rios, lagos, tanques e locais que oferecessem condições da prática da natação, como interesse apazível para a vida social (LENK, 1986).

Esta evolução trouxe o despertar da natação pelo Brasil de forma que , no Rio de Janeiro, em 1909, seguindo o exemplo de São Paulo, os clubes sediados na enseada de Santa Luzia – hoje aterrada pelo desmonte do morro vizinho, formando agora a esplanada do Castelo – onde, da prática do remo passou-se também à prática da natação como eventos desportivos organizados pela própria federação de remo.

Os locais nem sempre apropriados para a prática e ensino da natação, foram tornando-se populares e atrativos para expectadores, os quais no Rio de Janeiro um dos mais conhecidos foi o “tanque natatório” da Urca, localizado na enseada formada hoje pelo mesmo nome local.

Já em São Paulo, os locais eram variados, porém com uma característica de usarem a mesma base: o rio Tietê, no qual realizavam as “travessias” já em 1924.

Os métodos de ensino da natação consistiam em prender-se o aluno por uma corda na ponta de uma vara, como um peixe no anzol, fazendo-o executar o clássico nado de peito sob o comando sonoro de ritmo dos movimentos a realizar (LENK, 1986).

O nascimento da natação no Brasil deu-se em torno de 1900, através das práticas associadas às necessidades de sobrevivência e salvamento, o que marcou a importância na construção de associações, centros de ensino, clubes sociais e militares, auxiliando na preparação física militar e condicionamento para competições.

As primeiras piscinas de forma organizada e padronizadas em distância, eram formadas nas enseadas calmas, de preferência próxima às sedes dos clubes incentivadores, de forma que as raias (espaços de realização das provas) eram delimitadas por cordas entre “pontões” com um tablado sobre tambores vazios (LENK,1986).

A primeira piscina construída em São Paulo para estes fins, coube ao Clube Espéria, com medida regulamentar (25 m) em 13 de fevereiro de 1930. Também a construção e inauguração em 12 de fevereiro de 1930 de outra piscina de 25 m, ou seja, medidas oficiais, pela Associação Atlética São Paulo, de forma a manter igualdade ao Rio de Janeiro que se desenvolvia ao mesmo ritmo de São Paulo.

Três anos mais tarde, iniciou-se uma verdadeira “explosão de construção de piscinas” e muitos clubes convidavam os melhores nadadores do país para as inaugurações de suas piscinas.

O Rio de Janeiro marcou sua presença na construção das piscinas de forma pomposa, ao construir a primeira piscina suspensa de 50 m, do Clube de regatas Guanabara, em 1935, o que mais tarde tornou-se local de ensino da natação aos futuros professores de educação física pela Universidade do Brasil.

Em São Paulo, a primeira piscina de 50 m, com medidas olímpicas, foi inaugurada em 1938 no Esporte Clube Germânia, atual Esporte Clube Pinheiros.

Seguindo esta transformação em criação de parques aquáticos pelo Brasil, principalmente na década de 30 e 40, a divulgação deste novo esporte em evidência causou um grande desenvolvimento no ensino da natação, criando as escolinhas de ensino e preparo para demonstrações e competições da arte de nadar em suas diferentes modalidades.

Pode-se citar este crescimento de forma que várias cidades de diferentes regiões do Brasil inauguraram suas piscinas, como poderemos acompanhar na sequência: Mococa, Jundiaí, Jaú, Campinas, Santos, Sorocaba, Bragança, Uberlândia, Ribeirão Preto, Recife, Belo Horizonte, Curitiba, etc..., seguindo todas estas cidades o exemplo desenvolvido do ensino da natação através dos pioneiros em São Paulo e Rio de Janeiro, desde a década de 20, com ênfase na construção das piscinas na década de 30 à 40 (LENK, 1986).

Em Curitiba, pode-se presenciar o início da formação de ensino da natação através da construção da primeira piscina na década de 40, de âmbito

social pelo complexo esportivo Dorival de Brito, hoje integrante do Paraná Clube, o qual proporcionou uma piscina de 50 m, olímpica e com plataformas de saltos, como espaço de lazer à seus associados.

Seguindo esta tendência, apareceram as piscinas do antigo Esporte Clube Pinheiros, hoje também Paraná Clube, as instalações do Colégio Militar de Curitiba, do Colégio Estadual do Paraná (ambas com piscinas de 50 m), também no final da década de 40.

Já na década de 50, o aparecimento da primeira piscina térmica da cidade, oferecida aos seus associados pelo Clube Thalia, bem como também o surgimento da piscina da Escola de Educação Física, subsidiada pelo governo do Estado, junto ao complexo esportivo do Tarumã, na cidade de Curitiba.

No início da década de 60, relata-se a ascensão das piscinas do Clube Curitibano, cuja finalidade estava em proporcionar ao lazer, ensino e competitividade aos seus associados; nesta mesma época também o aparecimento da piscina do Graciosa Country Club e Centro Israelita, com fins somente de lazer.

A explosão na construção de piscinas e centros de treinamento e ensino aprendizagem deu-se na década de 70, com o aparecimento das primeiras estruturas formais de empresas-escolas com fins específicos para o ensino da natação, os quais pode-se citar o Clube do Golfinho que na época, grandemente apoiado pelo governador do Estado Exmo. Sr. Ney Braga, com a característica de atender aos interessados na prática da natação competitiva.

No final da década de 70 e início da década de 80, o aparecimento de investimentos em estruturas particulares da prática da natação como empresas prestadoras de serviços e ensino da natação, surgiram as escolas que podem ser consideradas de grande porte: Escola de Natação Amaral, Escola de Natação Mobi Dick, Centro de Natação Carlos Fernandez, Complexo Educacional e Esportivo Aquacenter Batel, etc..., os quais impulsionaram o mercado de atividade física, voltadas como centros de facilidades em ofertas de serviços esportivos prestados junto à comunidade, de forma a iniciar um processo de formação de empresas prestadoras de serviços.

Estas associações, clubes sociais e esportivos, academias militares, clubes de regatas, estruturas escolares, contribuíram de forma a desenvolver a necessidade de organizações específicas voltadas ao esporte, onde os processos utilizados na organização, direção, coordenação e controle de gerenciamento das

atividades desenvolvidas, sugeriram a criação de centros específicos de ensino aprendizagem da natação, ocasionando assim a abertura de escolas de natação como empresas prestadoras de serviços.

Nos dias de hoje, percebe-se a participação em torno de 70 escolas de natação de grande, médio e pequeno porte, considerando ainda os grandes complexos escolares neste mercado que outrora participava com um número restrito de empresas girando em torno de até 15 escolas de natação, transformou-se em uma disputa concorrente e de grande procura relacionada a escolha de serviços quanto à qualidade de vida buscada pela clientela.

O crescimento e facilidades em desenvolver empresas prestadoras de serviços faz com que este mercado de escolas de natação crie diferenciais na prestação de serviços, cuja clientela possuindo referências de prestação de serviços e atendimento das suas expectativas e necessidades, seleciona as que realmente possam proporcionar uma satisfação na compra e consumo destes serviços oferecidos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Metodologia

A proposta desta dissertação foi de adequar a administração convencional de empresas para gestão de negócios em empresas esportivas – Escolas de Natação – cujas atividades esportivas e de lazer, colocadas hoje como empresas abortadas, possam oportunizar ao profissional de educação física, o mercado de gerenciamento esportivo, serviços de ordem de envolvimento esportivo, cognitivo e lúdico, onde a linguagem utilizada da empresa seja o atendimento das expectativas e necessidades do cliente.

Esta colaboração aumentará o fortalecimento dos setores da empresa/escola, aumentando a competitividade, o cooperativismo, a racionalidade lógica, organização hierárquica, etc., que conduzirão a empresa cada vez mais à estágios de aperfeiçoamento administrativo voltado ao esporte, ligados à escolas de natação.

A metodologia utilizada foi a de observação simples do funcionamento das escolas de natação com 20 anos ou mais de funcionamento dentro do mercado na cidade de Curitiba, através de entrevista com seus proprietários com obtenção de informações direcionadas por um roteiro pré-definido como orientador de parâmetros abordados durante o desenvolvimento da pesquisa (APÊNDICE A).

Na sequência, foram reunidas todas as informações obtidas e comparadas com a fundamentação teórica de forma a caracterizar os envolvimento, influências e uso das teorias da administração, fazendo-se valer ou não da veracidade de suas aplicações nestas empresas.

3.2 Classificação da pesquisa

A classificação de acordo com Gil (1999) centrou como pesquisa de forma exploratória e com caráter qualitativa através de estudo e comparação entre empresas, como sugere Yin (2001), com verificações das condições de gerenciamento das escolas de natação, dos níveis de satisfação de serviços pelos clientes, performance na flexibilidade gerencial, analisando o nível de realização e

satisfação profissional associado à estrutura de serviços oferecida e atendimento ao cliente.

Baseando-se em Richardson (1999) a delimitação do entendimento da pesquisa, transformou-a em qualitativa devido à opção do investigador como objeto de estudo, justificar e entender a natureza de um fenômeno social apresentado como posicionamento de um profissional em função específica de gerenciamento na empresa. Situações complexas e particulares, análise e interação de variáveis, compreensão e classificação de processos dinâmicos e sazonais vividos por grupos sociais levam a entender as particularidades de comportamento de mercado deste segmento empresarial, o que traz uma abordagem de caráter qualitativo.

A escolha em realizar o trabalho por meio de pesquisa exploratória, de acordo com Gil (1999), deu-se à falta de bibliografia específica na área da gestão de negócios com ênfase desportiva – escolas de natação - necessitando desenvolver uma visão geral acerca deste fato.

A proposição do tema é pouco explorada e de difícil formulação de hipóteses precisas e operacionais, bem como em relação à coleta de dados obtidas através da utilização de técnicas de observação simples das empresas em seu funcionamento, utilizando-se também de entrevistas gravadas com seus proprietários com auxílio de um roteiro de questionamentos, de modo a tornar necessário seu esclarecimento e delimitação, auxiliando assim num problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados.

A técnica de observação segundo Gil (1999, p.110) "apresenta como principal vantagem a de que os fatos são percebidos diretamente, sem qualquer intermediação".

Outra ferramenta utilizada na coleta de dados foi a entrevista que, segundo Selltitz et al (apud GIL, 1999, p.117) "é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram bem como acerca das suas aplicações ou razões a respeito das coisas precedentes".

Ainda quanto à entrevista, foi utilizada de forma a cumprir a descrição das características e servir como meio de medição de determinadas variáveis de um número específico de empresas, de forma a permitir maior explanação e aprofundamento dos conteúdos à adquirir, dando uma característica mais direta de

absorção de informações pelo entrevistado, enriquecendo assim o objeto de estudo, confrontando as informações das empresas utilizadas como parâmetros de trabalho.

Reunindo assim todas as formas de informações e dados necessários para a elaboração da pesquisa, foi preciso dar a veracidade às informações através da análise e interpretação, de forma que, segundo Gil (1999) tem como objetivo organizar e sumariar os dados para que possibilitem a obtenção de respostas ao problema proposto pela investigação. Também a interpretação objetivará um sentido mais amplo às respostas através da ligação com outros conhecimentos anteriormente obtidos.

3.3 População e amostras

A presente dissertação fundou-se no processo de investigação das hipóteses gerais de melhoramento administrativo, produtivo e de serviços, bem como na importância da atuação do profissional de educação física no processo de gestão de negócios e gerenciamento empresarial, por meio da aplicação de entrevistas à três (3) Escolas de Natação de Curitiba: Água Boa, Nade Bem e Viva Água, sendo cada uma delas gerenciada através de proprietários com diferentes conceitos e formações profissionais.

O conceito de grande porte refere-se a escolas de natação com um fluxo médio de seiscentos clientes ou acima por mês, sendo a faixa etária da clientela variada desde dois anos de idade até a plena capacidade física e mental do cliente.

Isto dá a certeza da classificação de dados de forma a verificar as formas diferenciadas de organização e controle na gestão, buscando-se verificar o grau de utilização dos conhecimentos de gestão empresarial em prestação de serviços – nas escolas de natação.

Usando as orientações de Yin (2001) onde sugere que cada gestor de escola de natação passa a ser um sujeito de investigação, bem como o proprietário desta mesma empresa também contribuirá com as informações necessárias para a coleta de dados, de forma que poder-se-á comparar diferentes formas de gestão utilizadas nas três unidades de análise sugeridas.

Desta forma, YIN (2001, p.43) sugere que:

Em cada situação, uma única pessoa é o caso que está sendo estudado, e o indivíduo é a unidade primária de análise. Seriam coletadas as informações sobre cada indivíduo relevante, e vários exemplos desses indivíduos, ou “casos” , poderiam ser incluídos em um estudo de comparações.

As unidades de análise desta dissertação, foram escolhidas através de pesquisas de investigação direcionadas, em empresas específicas da área esportiva (Escolas de Natação) com sócios - proprietários de ambos os sexos, formação profissional à determinar na investigação, conhecimentos variados no que diz respeito ao grau de escolaridade, tempo disponível, noções de gerenciamento, conhecimento de sistemas de qualidade e serviços, enfim, variáveis de influência direta sobre as necessidades de satisfação ao atendimento da qualidade de vida. As amostras deverão satisfazer aos critérios de aceitação na metodologia da pesquisa, visando a fidedignidade dos resultados.

As unidades de análise/escolas poderão caracterizar proprietários das empresas, leigos na área da educação física e administração, os quais procuram gerenciar suas empresas com seus conhecimentos próprios e/ou adquiridos com especialização na área da gestão empresarial e também verificando as necessidades específicas e necessárias à empresa deste ramo distinto.

A obtenção destes dados e informações, segundo Richardson (1999) serão por meio de documentos escritos e orais (observação e entrevistas), os quais por intermédio de estatísticas auxiliam a fornecer informações referentes a esses fenômenos sociais, além da utilização de outras formas de documentação como: documentos escritos, fotográficos, cinematográficos, jornais de circulação interna, depoimentos, etc. Todas estas formas de informações constituem uma fonte quase inesgotável para a pesquisa social, expressando as manifestações da vida social em seu conjunto e em cada um dos seus setores. Os documentos referidos constituem a base da observação documental, definida como observação através do quando e como se produzem, registrando assim os fenômenos e as idéias elaboradas a partir deles.

Em continuidade, novas verificações com ações realizadas nos objetivos da pesquisa reunindo os resultados para controle, adquirido através da forma de entrevistas, comparando com dados teóricos de bibliografias já existentes onde os resultados finais poderão gerar comparação entre as diferentes formas de gerenciamento nas escolas de natação.

Esta dissertação buscou beneficiar a empresa com a diminuição de faltas, saúde orgânica em equilíbrio, disposição física para produção, conscientização do trabalho de cooperação em todos níveis hierárquicos, visando exclusivamente o atendimento dos clientes consumidores, de forma a equilibrar a gestão e longevidade da empresa/escola e, como qualquer negócio a sua margem racional de lucro, atingindo assim o benefício de interesses de unificação Ser Humano – Empresa, como meio social.

3.4 Métodos e técnicas de coleta de dados

Para coletar os dados, que irão submeter o modelo de análise ao confronto com a realidade, serão utilizadas nesta pesquisa : a observação, entrevistas, análise documental e revisão de bibliografia.

De acordo com Triviños (1987, p.140) assinala que, ao iniciar uma pesquisa, é necessário clareza quanto ao tipo de dados e à forma como serão obtidos e relacionados com o fenômeno que se pretende estudar.

As entrevistas utilizadas para a coleta de dados consistiram em entrevistas semi-estruturadas e guiadas. Estas entrevistas compostas por perguntas guias relativamente abertas, o objetivo consistia em coletar elementos com mais profundidade, mas com flexibilidade para encaminhamentos respeitando os referenciais dos entrevistados. Para Triviños (1987,p.146), as entrevistas semi-estruturadas compõem-se de perguntas fundamentais, ligadas a questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses preliminarmente formuladas.

3.5 Etapas de realização da pesquisa

A coleta de dados foi realizada em novembro de 2002. Para esta pesquisa, o modo de coleta, o tipo de dados e a etapa correspondente estão a seguir:

- Delimitação do tema e desenvolvimento da fundamentação teórica;
- Reunião de conteúdos para revisão de literatura;

- Estabelecimento dos focos para a estruturação da entrevista semi estruturada;
- Escolha da amostra e população ideal para o desenvolvimento da pesquisa;
- Realização e gravação da entrevista com as amostras;
- Transcrição para forma escrita das entrevistas;
- Análise e comparação dos dados obtidos com a revisão de literatura;
- Avaliação dos resultados encontrados;
- Sugestões e recomendações da análise dos dados;
- Conclusão e futuras opções.

4 ANÁLISE E COMPARAÇÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo serão abordados as entrevistas, observações e estudos das empresas prestadoras de serviços ligadas ao meio líquido, isto é, escolas de natação, as quais possuem tradição no ramo de atuação, com mais de vinte anos de presença no mercado da cidade de Curitiba.

Desta forma, considera-se esta vivência relatada através de entrevista com seus proprietários e gerenciadores, fidedigna e relevante ao estudo e comparação proposto neste trabalho.

4.1 O estudo da escola de natação Nade Bem

Neste estudo foram coletados dados sobre a criação de uma empresa prestadora de serviços na área de atividades físicas ligadas ao meio líquido.

Através da caracterização sociodemográfica da empresa, o tipo de negócio está diretamente relacionado como prestadora de serviços, classificando-a como instituição com uma determinada missão, atingindo seus objetivos sociais, comerciais e fins lucrativos. Quanto ao ramo de atuação, caracteriza-se como segmento de aptidão física e saúde e, pelo volume de recursos financeiros considerados como pequena empresa.

Apresentou-se com divisão de propriedade de igual percentagem em dois sócios proprietários, sendo um deles de participação mais ativa em todos os segmentos considerados essenciais ao funcionamento da empresa e o outro sócio com participação mais reduzida no âmbito do gerenciamento direto, envolvendo-se mais com serviços complementares.

O perfil do proprietário como empresário foi considerado atípico, devido ao uso de contrariedades das teorias sugeridas da administração convencional, atuando muito de acordo com a sensibilidade presente do mercado. Com duas décadas de funcionamento, considera-se na condição de iniciar processos de transições de comando, mesmo com suas formações acadêmicas em Bacharel em Direito, Graduação em Educação Física e Especialista em áreas das atividades físicas.

Como organograma da empresa, apresentou-se em forma seqüencial de: proprietário mor – gerente administrativo e de manutenção – secretários e atendimento - coordenador geral e pedagógico – coordenador de atividades específicas – profissionais da área específica – staffs e acadêmicos da área – pessoal de manutenção e zeladoria. Desta forma, a quantidade de trabalhadores atingiu um número próximo à cinquenta funcionários na empresa.

De todas as atividades desenvolvidas na empresa, o controle de gestão da empresa exigiu maior conhecimento, o que gerou a separação de serviços complementares em terceirizações, locando os espaços, mantendo somente as atividades principais – o ensino da natação e atividades aquáticas afins - sob controle direto dos sócios proprietários. Estes serviços complementares dizem-se a respeito de academia de ginástica, judô, tae-kwon-do, clínica de fisioterapia, oficina de psico-pedagogia, etc., que não caracterizam o carro chefe ligado à prática da natação.

A visão da empresa foi considerada como instituição, num mercado cada vez mais concorrido, sendo no início esta preocupação quase inexistente, pois à 23 anos atrás, haviam somente 2 empresas e nos dias de hoje mais de 60 empresas do mesmo ramo.

Considerando também, no aspecto de concorrência de mercado, as academias de atividades físicas, clínicas de fisioterapia, complexos estudantis de grande porte, condomínios, clubes, tudo isso veio a aumentar a oferta das atividades disputando o mesmo tipo de cliente o que dificultou muito a sobrevivência destas empresas neste ramo de mercado das escolas de natação.

A fundação da empresa em 01 de agosto de 1979, hoje com 23 anos, tornou-a considerada em empresa sólida quanto à sua atuação em mais de 20 anos. Hoje, esta empresa apresenta-se com capacidade total de absorção em torno de dois mil clientes, mas devido às circunstâncias de mercados concorrentes, estima-se uma média de hum mil e duzentos clientes ativos.

A escolha de sua localização foi elaborada a partir de verificação junto aos órgãos reguladores de construções civis e comerciais, acessando estudos que alavancavam o desenvolvimento residencial para este setor de localização, criando eixos de condomínios de prédios residenciais de grande porte. Isto veio a se confirmar com o passar dos anos e, na atualidade, um dos maiores eixos residenciais de médio/alto padrão na cidade.

Com o desenvolvimento da região, o crescimento da empresa acompanhou a procura da demanda. Já no primeiro ano de funcionamento, elaborou-se novo projeto de expansão da empresa, devido às necessidades a serem atendidas pelo volume de clientes. A diversificação de serviços prestados foi um dos grande trunfos usados pelos seus proprietários, mantendo-se estável e crescente neste tipo de mercado.

Para o controle da empresa, os conhecimentos adquiridos na área da gestão de negócios e empresas foram adquiridos através da intuição, bom senso, cursos de aperfeiçoamento de técnicas administrativas através do Sebrae, do Spea – Sociedade Paranaense de Engenharia e Administração, desde antes da fundação da empresa, o que contribuíram e complementaram as idéias já concebidas para os direcionamentos da empresa de forma a mesclar os procedimentos adotados nas gestões da empresa, o que influenciou diretamente no crescimento dos mesmos até os dias de hoje.

Um dos grandes fatores positivos de ascensão da empresa foi o de manter profissionais habilitados, qualificados e capacitados para o desenvolvimento da prestação de serviços, contribuindo diretamente no sucesso da vida da empresa.

Partindo destes parâmetros, buscou-se a análise da função principal da empresa, a qual foi determinada como social, educativa, utilitária. Como missão principal a de “tornar pessoas felizes e saudáveis”. Os objetivos e metas planejados no transcorrer da vida da empresa cumpridos, o que facilita redirecionar e avançar em novos planejamentos.

As influências externas na condução da empresa, sempre foram presentes, desde a diminuição do quadro de funcionários, redução de horas trabalhadas, substituição de mão-de-obra cara por mais acessível, contratação e dispensa de estagiários, redução de custos de manutenção, etc., tudo em função do direcionamento que a política econômica nacional ou externa ditava, de modo que as adaptações tornaram-se muito flexíveis no transcorrer dos anos.

A utilização de conhecimentos de RH foram muito implementados, bem como a busca incessante de informações de comportamento de mercado através de jornais, tv's, revistas técnicas, percepções de mercado através de encontros promovidos por associações de empresas de mesmo ramo de atuação, o que contribui diretamente na formação e direcionamento da gestão da empresa.

O uso de estratégias passaram a atrair novos clientes, implementadas onde nem sempre acompanhar o mercado foi a melhor forma, e sim, observar este comportamento e lançar estratégias mais ousadas inclusive nas formas promocionais, convênios e planos especiais, ocupando situações que a empresa apresentava ociosidade.

Quanto ao conceito sobre Administração / Gestão o entendimento da direção da empresa estava em “fazer com que todas as partes da instituição, empresa, organização, funcionem na busca do objetivo, meta, de forma harmônica, menos traumática, o que não é muito fácil devido ao manuseio com pessoas que possuem comportamentos diferentes”.

Nas teorias da administração, o conhecimento das escolas clássicas da administração, as evoluções destas escolas para as contemporâneas e atingindo o dia de hoje, a forma utilizada de gestão desde o início da criação da empresa sempre foi direcionada pela intuição e comportamentos de mercado, buscando-se um diferencial que permitisse atingir os objetivos e metas almejados.

A concepção de Taylor sobre a administração visando a produtividade, não se encaixou nesta gestão de empresa devido aos direcionamentos diversificados nas reações do dia a dia da clientela. A empresa criou a sua própria estrutura organizacional, pois não houveram parâmetros de comparação, criando-se como estrutura única de referência neste segmento de mercado.

Os objetivos financeiros sempre foram consequência da produção do trabalho. Com a maturidade da empresa, o fator de equilíbrio é preponderante na manutenção desta empresa, investindo mais em segmentos diversificados, bem como retirando as folgas de setores que possuem alta produção e rentabilidade.

A empresa estaria sendo classificada com um “mix” de pequenas empresas reunidas em um ambiente, com formato de empresa onde existe um lucro mas não como enriquecimento do proprietário, mas sim, na possibilidade de ofertar condições de trabalhos e manutenção da vida da empresa.

Previsões futuras de comportamento de mercado nem sempre são certas, mas com um bom planejamento, proposições de trabalho, capacitação e aperfeiçoamento em cada área devem receber investimentos.

A concepção sobre o lucro não estava centrada sobre o capital em caixa que a empresa produziu, mas sim num determinado objetivo que foi alcançado através do ensino da natação a um mercado e clientela específico de atuação cuja

idéia prontamente desenvolvida em atingir a realidade, o que pôde gerar uma estabilidade da empresa.

As adaptações da empresa desde a sua criação, aplicando-se conhecimentos da gestão empresarial foram percebidas com diferentes períodos de anos pelo mercado. Como se a cada década ou de 5 em 5 anos, a empresa reformulasse todos os seus procedimentos, planejamento, objetivos e metas, principalmente utilizando-se da ferramenta da flexibilização e adaptabilidade às condições reais de mercado, o que sem esta flexibilidade a empresa poderia estar fadada ao insucesso.

O sucesso do gerenciamento de uma empresa, que sofre influências externas de todas as formas, para que possa manter-se equilibrada mesmo através de erros e acertos no processo de gestão, acabam recebendo influências externas diretas em cada época com diferentes percentuais, como : bom senso, prática, administração, vivência, experiência, análise do mundo contemporâneo, planos econômicos, comportamento da economia, necessidades, sendo que fundamental neste processo foi o engajamento de toda equipe de trabalho para realizar o cumprimento das metas e objetivos propostos.

A maior preocupação quanto ao comportamento de mercado foi o da concorrência com atividades similares de atividades físicas como as academias de musculação, ginástica e clínicas de saúde, que para a concepção dos economistas e empreendedores, uma escola de natação passou a ser uma empresa de baixo investimento enquanto que uma academia de fitness bem estruturada passou a conquistar o direcionamento de maiores investimentos na sua concepção e manutenção.

Outro fator que influenciou esta concorrência indireta, o fato das recomendações médicas em realizar atividades físicas com maior monitoramento e acessibilidade na sua continuidade.

A preocupação maior estava em reverter este quadro de demanda de mercado acentuando a importância da prática da natação não somente com períodos específicos de prática e sim, como algo alegre, feliz, sem influência da sazonalidade de clima e, mostrando ao cliente que ele pode atingir a sua realização e bem estar através de processos mais dinâmicos e divertidos.

A busca de uma melhor qualidade de serviços ao cliente está na elaboração de novas sistemáticas, envolvimento, pesquisas, investimentos,

incrementando e melhorando as atividades na busca das satisfação das necessidades dos clientes.

Todos os setores da empresa deverão atingir objetivos específicos dentro de um todo, repensando os processos de produção, replanejando com a flexibilidade que convém, colocando uma vanguarda em cada setor, o que obteve-se como retorno a longo prazo, reinventando diariamente a empresa, com novas formas de ações fazendo com que se realizem os objetivos com relação ao mercado contemporâneo.

Numa estrutura organizacional, a colaboração das partes foi essencial no desenvolvimento da empresa, como renovação, criatividade, vivência jovial dos mais novos, entendendo-se como atualizações o aumento das informações aperfeiçoadas.

Na concepção bastante abrangente da globalização, a busca do retorno do investimento a qualquer preço, considerando-se meios, padrões e métodos de produção, não foi presente na concepção desta empresa. A prestação de serviços como característica marcante desta empresa, tratou no manuseio, atendimento, busca de necessidades, informações, todas ligadas ao ser humano, o que a diferenciou diretamente na sua adaptação ao processo de globalização mundial.

O processo de globalização nem sempre deveria ser visto com uma vanguarda de aperfeiçoamento, mas muitas vezes, as modificações e adaptações podem redefinir passos com o resgate de procedimentos já utilizados, mas nem sempre totalmente explorados em seu potencial. Isso cria um diferencial que poderá trazer benefícios à empresa.

A análise do comportamento do cliente foi uma grande ferramenta de investimento, que está em conhecer qual o real comportamento e busca de necessidades destes clientes considerados como potencial. Isto acrescenta uma fatia de mercado que pode ser explorada sem que seja dividida com outras empresas.

Na organização da empresa, o foco principal foi direcionado ao cliente, visto que as necessidades absorvidas por ele definem muito a área de atuação da empresa, seja no controle de suas tarefas como gestão, na relação de pessoas como comportamento e desenvolvimento organizacional, na tecnologia através da inovação e modernização da própria empresa, na estruturação do ambiente trazendo processos sistêmicos de atendimento personalizado bem como na

estrutura em oferecer vantagens positivas e de satisfação no consumo destes serviços que a empresa se dispõem a prestar.

O perfil atual da empresa (1997 a 2001), ficou bastante positivo em detectar a satisfação da clientela e na busca de otimização de novos clientes, o que se manteve com uma grande estabilidade no perfil do próprio usuário e cliente como conscientização de suas necessidades.

A vida de 20 anos de uma empresa considera-se como dependente de seus sucessores no comando, sendo que esta preparação a longo prazo, hoje considerado com até 5 anos, conseguida através da manutenção do foco na prestação de serviços voltado às pessoas, com uma equipe de trabalho agenciadora na sua produção através de um bom atendimento.

A participação de profissionais preparados e habilitados foi de essencial importância para que a credibilidade no mercado torne-se positiva. O mercado é muito volúvel, numa posição diária de reconquistar, percepção, redirecionando planejando e agindo no sentido de buscar as necessidades da empresa.

A manutenção de uma empresa em sua posição de mercado sempre acaba sendo mais difícil a cada ano. O crescimento exige um planejamento e investimento muito elaborado que nem sempre são favoráveis às estruturas que estão em posições confortáveis. Ser ousado acarreta responsabilidades que nem sempre traduzem resultados satisfatórios. Ser campeão é fácil, difícil é se manter campeão outras vezes seguidas.

4.2 O estudo da escola de natação Água Boa

Na caracterização sociodemográfica da empresa, apresentou-se como classificação de pequeno porte, localizada em área residencial, com poder aquisitivo médio, médio baixo, afastada de eixos estruturais e comerciais da cidade de Curitiba - PR, sem projeção de grande desenvolvimento urbano com melhoria de poder aquisitivo. A idade da Escola está com 24 anos, fundada em dezembro de 1978.

Seu ramo específico está relacionado ao ensino e prática da natação visando a saúde. A questão de esporte rendimento competitivo foi deixada de lado devido à exigência maior de investimentos, caracterizando-se mais como empresa prestadora de serviços visando fundamentalmente a saúde da população.

A idéia inicial da criação da empresa surgiu em formar um Centro de Natação de formação de nadadores, através de um grande programa no atendimento da população para a prática da natação, distribuída em vários pólos de ensino (associação de escolas de natação), as quais direcionariam os prováveis destaques e talentos para este Centro fortalecendo assim a cultura da prática da natação. Infelizmente, esta idéia não vingou, o que derivou na formação da empresa própria de ensino de natação.

Quanto ao funcionamento e divisão de sociedade, esta empresa foi dividida em dois proprietários, sendo casal, com percentuais iguais de 50 % cada, como responsáveis pelo processo de gestão empresarial, decisão e condução desta empresa. Desta forma, diz-se empresa familiar quanto à condução e planejamento da mesma.

A formação superior do proprietário é de Graduação em Educação Física, na Argentina, com especialização em Natação na Alemanha, sem nenhuma formação na área de gestão de negócios, onde nem na formação da graduação existiu esta orientação na época em que freqüentou.

Participou de cursos de aperfeiçoamento através do Sebrae, como o dos "5 S", "Administração de Custos" e outras pequenas orientações, mas mesmo assim considerando-se ainda muito deficiente na área da administração tão fundamental para o desenvolvimento e manutenção de vida da escola.

O organograma desta empresa considera-se muito simples e aplicativo, sendo seqüencial em: proprietário planejador pedagógico – sócio proprietário controlador de RH, financeiro e manutenção – coordenador geral das atividades oferecidas na empresa – secretaria e atendimento ao cliente – profissionais de área específica da natação – staffs – pessoal da manutenção e zeladoria.

A definição de Negócio para este proprietário, na visão de escola de natação como organização, classificou-a com a venda de saúde e bem estar, com um trabalho técnico através da natação, devido à procura e atendimento às pessoas de forma a caracterizar uma empresa prestadora de serviços através da oferta de atividades.

A principal característica da empresa é a qualidade do atendimento e um ambiente muito tranqüilo e agradável. Estes itens caracterizados como pontos fortes e, outros como pontos fracos, como a própria localização, afastada de centros de comércio, o que caracteriza uma proximidade do perfil do próprio empresário.

A concorrência de mercado de trabalho, nos dias de hoje muito diferenciada, com a clientela ao seu redor, como também à grande oferta de empresas de médio, grande porte de mesmo ramo nas proximidades, na oferta de prestação de serviços bem diversificada.

Quanto à sua capacidade de absorção de clientes, atinge seu máximo em torno de seiscentos clientes, sendo a realidade atingida com em torno de quatrocentos e cinqüenta clientes, o que é reflexo da conjuntura política e social.

Esta empresa utilizou-se pouco na questão do Marketing, com poucos investimentos em modernização e propaganda, o que causou uma certa recessão na manutenção da vida da empresa, considerada como ponto negativo, ou erro identificado devido à problemas de receitas e políticas econômicas não favoráveis à investimentos.

O que não existe, é uma conscientização em utilizar o Marketing forte sobre os benefícios que a prática da natação pode oferecer à população, o que poderia ser bem utilizado no aumento da clientela à estas escolas específicas. As escolas de natação estão em falta no investimento de marketing do seu produto.

O mercado das escolas de natação na cidade de Curitiba, está com grande expansão, em torno de 60 escolas distribuídas em toda a cidade e região metropolitana, sendo que com o aumento da população manteve-se o suporte de sobrevivência à estas empresas.

Esta falta de preocupação de manter o mercado de natação em evidência, trouxe espaços para as academias de musculação e ginástica, com suas variações de atividades, criatividade em promoções, melhoramento de ambientes personalizados para as atividades e até a personalização de condicionamentos individuais, fatiando assim este mercado.

As formas de gestões utilizadas, desde o início e abertura desta escola foram precários e usados de forma intuitivamente, pois não havia a necessidade de investimentos maciços em propaganda, devido a baixa concorrência de mercado e pequeno número de escolas de natação atuando e mesmo assim, a distribuição geográfica das mesmas ofereciam uma comodidade de fatia de mercado.

O certo é que com o início da proliferação destas empresas de escolas de natação, trouxe maior oferta de serviços prestados, com melhor poder de escolha ao consumidor. As pessoas é quem procuravam estas empresas para beneficiarem-se destes serviços oferecidos.

Mas, também houveram concorrência de forma desleal, com má qualidade de serviços apresentada, baixos salários oferecidos aos instrutores nem sempre profissionais, superlotação de espaço dimensionados para a prática da atividade, o que causou uma queda na credibilidade desta prestação de serviços por estas empresas.

A inversão destas formas de exploração desleal de prestação de serviços, iniciou-se com a criação do Conselho Federal de Educação Física (CONFEF) e pelos Conselhos Regionais de Educação Física (CREFs), o que em muito poderá valorizar as atividades que devem ser desenvolvidas por profissionais qualificados e habilitados, evitando assim a perda de campo de trabalho e má uso de atribuições de práticos não habilitados, não denegrindo a imagem das escolas de natação e seus profissionais.

A problemática de arrecadação de tributos e impostos junto aos órgãos políticos municipais, estaduais e federais, muitas vezes colocam as empresas privadas em desvantagem às associações de autarquias, complexos escolares, e outras fundações que passam a gozar de benefícios fiscais, o que em parte entram no mercado com ações de “benchmarking”, pois seus custos tornam-se restritos ao mínimo, desfavorecendo às empresas privadas de prestação de serviços.

Na caracterização da empresa quanto à sua função principal, foi considerada a atividade esportiva do ensino da natação como carro chefe de condução da empresa assim como funções secundárias, outras atividades como a hidroginástica, atividades de promoção da saúde e benefícios da prática de atividades físicas, atividades complementares como ginástica e musculação.

A Missão estabelecida pela empresa centrou-se em buscar cumprir : “oferecer serviços de qualidade na promoção, manutenção do bem estar físico e mental, junto com o desenvolvimento do senso crítico, através da atividade física orientada, em um ambiente amigável e informador”.

Para o atingir os objetivos da missão, há necessidade de elaborar todo um processo de planejamento no estabelecimento de metas. O sonho inicial da criação de uma empresa denominada de Escola de Natação foi sofrendo ajustes de planejamentos e moldados em diferentes tipos de administração, através de orientações aos funcionários sobre o funcionamento da empresa, através do uso de apostilas de aperfeiçoamento, servindo de base às metas traçadas, que são sempre

reavaliadas no transcorrer de períodos, podendo assim adaptar-se novos rumos gerenciais a cada ano.

Comparando-se com as escolas da administração (Taylor, Weber e Fayol), as teorias da administração não foram diretamente utilizadas devido à falta de conhecimentos específicos destes processos administrativos utilizados nas grandes empresas. As poucas tentativas de uso de processos administrativos foi a de utilizar meios de melhoramento de produção através do uso do método do “5 S” envolvendo projetos de qualidade total, o que não surtiu o efeito tão esperado, ficando sem renovação deste método nos últimos 3 anos.

A presença de profissionais capacitados foi entendida como essencial, mas a grande barreira imposta estava na concessão de autoridade, condução e gerenciamento total da empresa para este profissional específico. A falta de conhecimento gerencial do proprietário e a centralização de decisões acusou a deficiência de gestão da própria empresa, dificultando assim, a atuação de um administrador.

A deficiência de conhecimentos específicos do mercado de escolas de natação, suas necessidades, seus clientes, suas formas de gerenciamento, mostrou uma dificuldade para os profissionais da administração formal em conseguir conduzir este tipo de empresa prestadora de serviços.

Foram realizadas três tentativas de condução neste caso, sendo seus resultados insatisfatórios aos olhos de seu proprietário, devido ao excessivo uso da burocracia, tipos apáticos de gerenciamento, o que influenciou na lentidão de decisões, falta de iniciativa, falta de envolvimento da área esportiva específica, etc.

Visto as experiências em utilizar administradores na gestão da empresa, neste caso a condução da empresa pelo seu proprietário não traçou seus objetivos e metas para os próximos anos; a preocupação na substituição do gerenciamento da empresa a curto prazo, mas sem perder a condução e posição atual de seu negócio, isto é, manter-se posicionado no mercado, através da divulgação externa da empresa; no investimento da captação de novos clientes que caracterizou-se como grave; a colocação de um gestor com conhecimento específico da área; ou ainda até terceirizando as instalações de forma a obter somente seu pró-labore através de locação.

A falta de perspectiva na vitalidade da empresa, fez com que os sonhos de seu proprietário tornassem em partes realizados, buscando-se novas fronteiras

com as experiências adquiridas no decorrer do tempo de trabalho dentro da empresa.

No entendimento de definição sobre o termo Administração / Gestão, ficou declarado de que em seu ponto de vista é “a maneira de se gerenciar a empresa; poder fazer com que a empresa atinja seus objetivos para a qual ela foi idealizada”.

Nos últimos anos (1997–2001) esta forma de gestão teve de ser totalmente modificada, pois houve uma explosão de mercado da natação através da concorrência de grandes clubes, complexos escolares, redes de ensino, associações de funcionários de empresas multinacionais, além de investimentos de grandes empresários em iniciar empresas de franquias voltadas à atividade específica.

Portanto, neste período, as dificuldades de adaptação e crescimento das empresas foram percebidas através da falta de conhecimento específico de gestão de negócios e empresas. Foram utilizados programas de gerenciamento de gastos, espaços, organização, mas que não foram totalmente sanados.

O uso de estratégias tornou-se importante, a partir do momento que o cliente já sabia o que necessitava. A descoberta dos interesses do cliente favorece a apresentação de outras atividades que acabam envolvendo-o no despertar de suas potencialidades.

A perspectiva do negócio da empresa apresenta-se de curto prazo, devido a adaptações imediatas de gerenciamento envolvendo de 3 a 5 anos no máximo como atividades de longo prazo.

O foco da empresa nem sempre foi centralizado em atividades diversificadas, pois o carro chefe foi no ensino da natação e prática da hidroginástica.

Desta forma as tendências de mercado em relação a concorrência tendem-se a visão deste tipo de empresa à obtenção de lucro.

A diferenciação de atendimento, a busca da qualidade de serviços apresentada ao cliente, poderá ser considerada como um foco de sobrevivência no mercado, ao contrário das empresas que visam essencialmente o lado comercial e do lucro, o que possivelmente trará uma vida curta devido ao fator da prestação de serviços à clientes com percepção dos níveis em satisfação de qualidade e atendimento de necessidades, tornando-se como um diferencial do mercado em questão.

Na busca desta diferenciação, a preparação, credibilidade e qualificação dos profissionais é aceito como grande vantagem competitiva trabalhando como um sistema integrado com vários subsistemas em concordância.

A identificação das expectativas e necessidades do cliente torna-se importante, pois a conquista depende deste relacionamento empresa/cliente voltado às expectativas geradas/necessidades atendidas, credibilizando a estrutura na aceitação dos serviços oferecidos pela empresa.

4.3 O estudo da escola de natação Viva Água

Como caracterização sócio demográfica, a empresa em questão foi considerada uma empresa de pequeno porte, não enquadrada como Simples, devido ao fato de ser prestadora de serviços com alcance médio, diferindo de Pré Escolas e não permitindo ainda para Centro de Línguas e Academias.

Sua localização estruturada para um atendimento restrito devido à sua infra-estrutura de espaço, mas centrada com relação ao atendimento de uma população bastante variável, pelo fato de estar próximo à grandes centros comerciais, shoppings, áreas de grande circulação de pessoas, na cidade de Curitiba – PR.

Quanto ao ramo principal de atuação, com prioridade ao ensino da natação, seguido de perto pela musculação, complementando com a prática da hidroginástica e ginásticas, cujo objetivo está centrado em atividades físicas orientadas na promoção da saúde das pessoas.

Como funções secundárias, encaixam-se a hidroginástica, ginásticas, hidroterapia, natação para gestantes, bem como programas especiais de emagrecimento e outras atividades que possam ser encaixadas, como diferenciais, nem sempre lucrativos, mas sim, chamativos, os quais auxiliam nas necessidades dos clientes, que por consequência de satisfação atraem novos clientes através de propaganda boca a boca em relação às atividades desenvolvidas dentro da empresa.

Desta forma, tanto a função principal com as secundárias são importantes na sobrevivência da empresa, ocupando espaços que outrora limitavam-se à

atividades específicas, muitas vezes falhas no conteúdo de prestação de serviços na necessidade do cliente.

A formação profissional da sócio proprietária na área da Odontologia, passando a atuar nos processos de gestão da empresa, somente após o recebimento como empresa pela parte de seu pai, onde buscou formação complementar na área da Administração Esportiva através de órgãos estaduais – Universidade do Esporte do Paraná, devido à necessidade de melhor entendimento para o gerenciamento da empresa.

Como extensão de preparação, usou-se cursos de treinamento internos para professores e funcionários, através do Sebrae, o que auxiliou na condução da empresa para o entendimento das partes funcionais da mesma.

Na divisão de direitos e deveres da empresa, centrada em duas sócias-proprietárias com 50% de ações cada, de forma a conduzir a gestão empresarial, a qual foi herdada de seu patriarca como empresário e proprietário único. Esta caracterização torna-a como uma empresa de gerência familiar.

Na maior parte destas estruturas, o gerenciamento parte de um processo familiar, com as experiências de erros e acertos, o que não permite a aplicação teórica dos fundamentos da administração, pois o conhecimento destes fundamentos tornam-se complexos para a sua utilização no dia-a-dia deste tipo de empresa.

A capacidade funcional desta empresa está avaliada para em torno de hum mil e duzentos clientes, sendo a realidade do momento com em torno de novecentos clientes ativos, o que reflete uma posição confortável, devido à localização oportuna.

O organograma desta empresa caracterizou-se pela existência de um sócio – proprietário executor de ações administrativas e de RH – dois coordenadores de áreas específicas sendo um para atividades aquáticas e outro para atividades de solo (ginásticas e afins) – secretaria e atendimento ao cliente – profissionais da área específicos – staffs e acadêmicos da área – pessoal da manutenção e zeladoria.

No entendimento sobre Negócio, através da apresentação de uma prévia definição, a empresa viu-se perante a necessidade de uma atuação comercial, com geração de lucros e investimento no capital através de um conjunto de fatores, desde a diversificação das atividades numa mesma empresa, como também a

necessidade em gerar a manutenção de profissionais habilitados que consequentemente trarão lucros, diante de um mercado bastante competitivo.

O mercado específico voltado à natação, torna-se muito mais concorrido pela sua especificidade, o que exige um grande grau de qualidade na prestação de serviços oferecidos, bem como nas estruturas físicas apresentadas ao cliente, buscando e atendendo a satisfação e necessidades do mesmo.

No planejamento da empresa, acredita-se que o desenvolvimento da mesma só é possível pela união das partes, desde o profissional com relação ao cliente, do funcionário de serviços de back room, bem como da gerência no pronto atendimento das necessidades do mercado e dos próprios clientes.

Da mesma forma, o crescimento do mercado da natação deve-se muito na relação dos proprietários em promover e incentivar através de condições favoráveis aos clientes, evitando o desequilíbrio na gestão da mesma.

O uso de gestões específicas através das orientações teóricas, percebeu-se muita dificuldade em aplicar devido as leis e pareceres da parte do governo nas obrigações trabalhistas e de impostos empresariais, pois qualquer forma de prestação de serviços, mesmo sendo terceirização, pode acarretar perdas e dificuldades de controles administrativos junto aos prestadores de serviços, onde a insatisfação do cliente causará o envolvimento da estrutura num todo, podendo este profissional terceirizado solicitar ações junto aos órgãos governamentais como estabelecimento de vínculos empregatícios.

Uma das dificuldades em atingir bom nível de gestão administrativa em empresas prestadoras de serviços – Escolas de Natação- está relacionado ao aspecto da escolha dos profissionais que atuam nela, com deficiência em conhecimentos administrativos, o que traria benefício tanto ao profissional quanto à gestão da própria empresa.

Este pode ser um dos grandes motivos para a preparação com cursos específicos em gestão de negócios empresariais esportivos para profissionais de áreas específicas, como no caso, professores de educação física, a atuar na área do gerenciamento esportivo.

No desmembramento da funções da empresa, mostra-se com principal a natação e seguido de perto a musculação. Esta proximidade deve-se em razão de ações esportivas complementares na busca de uma boa condição de saúde.

Quanto à definição de Missão da empresa, acredita-se que esta deve ser vivida pelos seus integrantes, podendo adaptar-se de acordo com o mercado.

De nada adianta colocar a missão aos olhos de seus participantes se não possuem a vivência real da empresa. Portanto, nesta empresa classificou-se como missão “ a busca do aspecto de atividades físicas que levem a promoção da saúde do ser humano”.

O acompanhamento de tendências num processo de planejamento, volta-se de acordo como o mercado se desenvolve. O processo de experimentação destas tendências servem-se de erros e acertos, os quais podem até beneficiar o planejamento e direcionamento atual da empresa, devido ao fato deste tipo de mercado apresentar algumas características muito particulares, por ser de prestação de serviços voltados às pessoas com um meio comportamental diversificado.

A busca de um equilíbrio na relação de clientes e prestação de serviços está diretamente ligada no fato de atender as necessidades destes clientes.

A divisão em setores específicos de planejamento e gerenciamento, através de coordenações voltadas ao atendimento deste cliente é que diferenciara a empresa perante este mercado.

O controle destas variáveis está na mensuração de vários fatores, relacionados ao bom desempenho da empresa. Desde a quantidade de clientes novos que acessam à empresa bem como os que abandonam, promoções de pacotes visando atrair outros segmentos de mercado, campanhas de marketing, avaliação de retornos das campanhas e serviços prestados, tudo objetivando fortalecer o nome da empresa, além de outras mensurações de controle direto para a saúde comercial da empresa.

Nestes tempos de concorrência, o perfil da empresa moldou-se principalmente na busca de clientes localizados num raio próximo de 700 a 1000 m da empresa, investindo assim no conforto e praticidade na qualidade de prestação de serviços à comunidade.

Sob o aspecto de desempenho comercial, caracterizando os últimos cinco anos (1997-2001), foi um período de grandes dificuldades para sobrevivência mas, foi também o período em que mais obrigou a empresa buscar seu crescimento.

Isto, devido ao fato de buscar diferentes formas de trabalho, com gestões empresariais diferenciadas, onde houve um amadurecimento da empresa e

principalmente da equipe de trabalho, fortalecendo assim a manutenção equilibrada da empresa no mercado.

Nos períodos que antecederam esta época, não haviam grandes necessidades em se investir no aprimoramento da gestão da empresa, pois com um mercado em ascensão, o próprio serviço se vendia, a qualidade prestada não estava sendo tão mensurada, principalmente pela baixa concorrência e número de empresas do mesmo segmento.

Desta forma, um grande aumento na concorrência de empresas envolvendo este segmento de mercado, nem sempre regionalmente bem distribuídas, ao ponto de estarem lado a lado, com um número crescente de estruturas como: escolas de natação, colégios com complexos esportivos completos à disposição da comunidade, associações comerciais, clubes deixando de serem ociosos, clínica e hotéis desenvolvendo suas atividades paralelas como parte de seus serviços, etc...

As variações de planos econômicos, decretos administrativos, regras de comportamento de mercado, obrigou às empresas a adaptarem constantemente seus processos de planejamento quase que de forma anuais, e se duvidar em períodos de tempos mais curtos, dificultando assim, qualquer forma organizada de se conduzir uma empresa. Isto em função de ajustes financeiros, recessão, busca de qualidade de serviços, atendimento às necessidades de clientes cada vez mais conscientes de suas exigências.

A previsão futura de sobrevivência da empresa para um plano estratégico à cinco anos vindouros, pode até ser traçado, mas a dificuldade atual de gerenciamento pode tornar estes planos arriscados de momento. Mas, sabe-se que devido à localização central desta empresa, a concorrência local tende a diminuir, pois os espaços físicos destinados a este tipo de empresa acabam sendo limitados, o que traduz-se que esta empresa deverá investir no atendimento quase que personalizado ao cliente presente, com elevação da qualidade de serviços, o que poderá tornar-se um referencial na atração de novos clientes.

Esta consciência de mercado, traduz-se em colocar um objetivo maior à frente, procurando perseguí-lo através de ações práticas com pequenas modificações de cada vez, de forma a atingir este objetivo.

Elaborar muitos planos de pequeno porte, nem sempre torna-se uma forma positiva de gestão de negócios, pois são momentâneas à situação atual, sem

que contribuam à uma evolução maior de crescimento da empresa num período pré estabelecido, o qual não facilitará atingir suas metas.

No mercado atual, as perspectivas de crescimento são bastante restritas, pois o foco principal está centrado em sua estabilidade, na esperança de bons momentos para aplicar formas de crescimento mais aceleradas.

Quanto à capacitação profissional utilizada dentro da empresa, depende muito da atualização e acompanhamento do que acontece neste mercado, desde o dirigente da empresa, bem como os prestadores de serviços formados dentro da própria estrutura para o entendimento deste funcionamento.

A adaptação profissional deve ser voltada ao perfil da empresa, a qual deve ser analisada e mensurada quando da contratação de um novo funcionário a integrar esta equipe de trabalho.

Devido à estes fatos, torna-se de extrema importância a presença de profissionais habilitados e qualificados dentro da empresa em funções específicas, conhecedores de sistemas de gestões, pois através do relacionamento com o cliente, forma-se uma cadeia de informações e comportamento de mercado, o que traduzirá num equilíbrio gerencial de ordem comportamental, organizacional, financeiro e comercial.

O cliente numa escola de natação, com certeza vem em busca de informações e serviços específicos, na procura de bons profissionais conhecedores desta prestação de serviços, bem como no equilíbrio psico-social na questão de relacionamento humano.

Num processo de gestão empresarial de escola de natação, a presença de um profissional de administração torna-se importante no aspecto de controles contábeis, auxílio de processos administrativos de condução da empresa.

Mas, a realidade não traduz esta vivência, devido à falta de vivência e entendimento das necessidades e flexibilidades que uma escola de natação necessita.

A sugestão de se manter uma gestão de forma mais enxuta, na diminuição das complicações e decisões imediatas, pode ser solucionada através do uso do profissional de educação física, especializado em gestão de negócios esportivos, com vivência em escolas de natação e academias afins.

4.4 Comparação dos estudos realizados nas Escolas

Após a transcrição dos levantamentos feitos nas escolas de natação investigadas, pode-se reunir os principais objetos de investigação através da entrevista não estruturada realizada com seus proprietários.

Sendo assim sugere-se que cada empresa deve funcionar com balizadores de garantia da qualidade de serviços :

- Criar uma visão para preservar o cliente;
- Saturar a empresa com a voz do cliente – necessidades;
- Utilizar e incentivar a defesa a favor do cliente;
- Atender as necessidades e fidelizar os clientes;
- Derrubar barreiras ao desempenho de mercado na conquista de novos campos;
- Medir os indicadores de qualidade e satisfação dos serviços;
- Atualizar com as informações internas e externas para planejamentos.

Desta forma, apresenta-se através da figura 5 em seguida, as principais características do estudo realizado em cada escola de natação, confrontando com a situação real de funcionamento, conhecimento sobre gestão e posicionamento de mercado.

Figura 5 : ESTUDO COMPARATIVO ENTRE AS ESCOLAS			
ABORDAGEM	ESCOLA NADE BEM	ESCOLA ÁGUA BOA	ESCOLA VIVA ÁGUA
PROPRIETÁRIO	Sem formação em gestão ou administração	Sem formação em gestão ou administração	Sem formação em gestão ou administração
PROPRIEDADE	50% entre dois sócios	50% entre dois sócios	50% entre dois sócios
TAMANHO EMPRESA	Considerada pequeno porte - até 2000 clientes	Considerada pequeno porte – até 600 clientes	Considerada pequeno porte - até 1200 clientes
TEMPO DE MERCADO	mais de 20 anos	mais de 20 anos	Mais de 20 anos
LOCALIZAÇÃO	área de médio/alto padrão – residencial	área de médio/baixo padrão – mista	Área de médio/médio padrão - central e comercial
RAMO DE ATUAÇÃO	Escolas de natação e aptidão física	Escolas de natação e aptidão física	Escolas de natação e academias de ginástica
TIPO DE NEGÓCIO	Prestação de serviços	Prestação de serviços	Prestação de serviços
MISSÃO	Objetivos sociais, comerciais e fins lucrativos	Qualidade em atendimento e bem estar físico	Promoção da saúde através da atividade física
FOCO	Ensino de atividades aquáticas e afins	Promoção da saúde e bem estar na natação	Buscar estabilidade comercial com ativ. Físicas
FUNÇÃO PRINCIPAL	Ensinar a nadar com saúde	Ensinar atividades aquáticas e afins	Ensino da natação e de complementos em ginástica
FUNÇÃO SECUNDÁRIA	Serviços opcionais de academia e artes marciais	Serviços opcionais de academia e artes marciais	Serviços complementares em atividades físicas
VISÃO	Como instituição em mercado competitivo	A curto prazo como atividade de momento	Médio prazo com a prática da natação e modismos
SERVIÇOS	Oferecer opções para diversificação e crescimento	Investimento no que está funcionando bem	Diversificação de atividades para sobrevivência
USO DE GESTÃO	Insuficiente, por dedução, intuição, sem planos	Precários, intuitivo, sem domínio de administração	Com erros e acertos próprios, com idéias de gestão
INFLUÊNCIAS EXTERNAS	Influência da política financeira como dificuldade	Sem benefícios fiscais, altas taxas, impostos	Obrigações trabalhistas com % de influência alto
MERCADO	Alta concorrência de empresas similares	Preocupação com o momento atual em manter-se	Formação de RH próprios com qualidade
LUCRO	Função principal com clientes específicos	Personalização nas necessidades específicas	Fidelização de clientes e atividades novas
MARKETING	Não essencial devido altos custos em promoção	Falta de utilização para fortalecimento da natação	Acompanhamento do cliente e promoções
GARGALOS	Área esgotada para expansão	Espaços restritos, centralização de decisões	Espaço definido e limitado; RH sem gestão

Fonte : entrevista realizada “in loco” com os proprietários das escolas de natação, transcrita e resumida através tópicos relacionados com os mesmos itens.

Figura 5 : Estudo comparativo entre as escolas.

5 CONCLUSÃO

Através da explanação dos estudos, pode-se analisar comparativos entre as três empresas destacando-se em primeiro plano a necessidade de modernização e adaptação dos serviços de acordo com o nível de expectativa e necessidades dos clientes na empresa em questão.

O pensamento e as práticas administrativas teóricas e básicas continuam a evoluir. Os eventos e tendências atuais estão moldando o futuro dos negócios e do trabalho gerencial, além das pessoas, as quais trazem modificações através de forças e idéias em conjunto com a globalização, qualidade total, as melhoras contínuas, as organizações inteligentes e reengenharia na administração contemporânea.

5.1 Considerações percebidas

As três empresas apresentadas consideram-se de pequeno porte, mesmo com atuação em mercados por mais de vinte anos, presentes no segmento de prestação de serviços, voltadas à função principal no ensino da natação e com sua missão principal na promoção da aptidão física e saúde das pessoas.

Na área de gestão da empresa, a divisão de propriedade igualou-se nas três empresas, onde todas possuíam dois sócios, cada um responsável por cinquenta por cento (50%) das ações, mas com dominância gerencial de somente um de seus proprietários, sendo o outro somente de participação nominal.

Esta forma de gestão de negócios e divisão de sociedade caracteriza bem a chamada empresa de gerenciamento familiar, podendo-se dizer até de boa estabilidade no mercado em seus mais de vinte anos de atuação, como empresa madura.

Na formação profissional específica de seus proprietários, encontra-se uma diversificação, visto que nenhum deles têm formação em administração de empresas e sim, dois na área de educação física com especializações e um na odontologia com especialização na administração desportiva, o que caracteriza a falta de preparação e conhecimento específico para gestão de empresas.

Desta forma, a busca pelas informações específicas de gerenciamento de empresas tornou-se necessário aos seus proprietários, a busca de cursos de aperfeiçoamento oferecidos pelos órgãos competentes da área administrativa/empresarial com o Serviço Brasileiro de Administração Empresarial (SEBRAE) e Sociedade Paranaense de Engenharia e Administração (SPEA).

As características iniciais de mercado, não consideravam na época da fundação das empresas uma grande concorrência, devido a pouca especificidade do negócio em questão. A escolha da localização favorecia à empresa o ganho de sua clientela, visto a falta de concorrência e opção por parte de quem buscava esta atividade específica.

Das três empresas citadas, somente uma teve a preocupação em estabelecer seu negócio através da consulta aos órgãos definidores de desenvolvimento e planejamento estrutural da cidade, buscando assim áreas de crescimento populacional futuro em ascensão, o que certamente influenciou para os dias de hoje.

Este crescimento de mercado tornou-se livre, sem preocupação momentânea de concorrência de empresas de mesmo ramo, o que no quesito de localização, tornou-se pouco relevante na época.

A clientela alvo principal estava centrada nas proximidades de oitocentos a dois mil metros de distância de suas empresas, mas com número expressivo também de clientes de maior afastamento da empresa em relação a localização.

A evidência no relato das três empresas ficou caracterizado a deficiência de profissionais específicos voltados à gestão de negócios e empresas com conhecimentos na área de esportiva, tanto da área da administração formal como na área da educação física, voltados à administração esportiva.

O aumento da qualificação no conhecimento e gestão esportiva torna-se relevante na capacitação do proprietário ou profissional específico da empresa através de processos de aperfeiçoamento e atualização destes profissionais especificamente para atuar neste segmento de mercado.

Comenta-se que “tradicionalmente tentamos achar um profissional provido de uma varinha mágica para reverter a situação de uma empresa em perigo”.

Com a mesma concepção, quando uma empresa delega as funções de responsabilidades gestoras aos profissionais competentes, nem sempre, o principal

é ter os melhores profissionais para desenvolverem as ações de áreas que não dominam; pessoas comuns servem.

Os conselhos eficientes exigem descrição das tarefas, o estabelecimento de objetivos específicos para seu desempenho e a busca da contribuição por intermédio de avaliações periódicas do desempenho em relação a esses objetivos.

A escolha de profissionais habilitados e qualificados colaborou com o aumento da credibilidade por parte do cliente na busca de prestação de serviços com maior segurança através de bons profissionais atuantes nas empresas.

As três empresas consultadas atribuíram a credibilidade em sua clientela para a busca e prática desta atividade física – natação – como atividade essencial à ambos, seja como empresa ou como promoção de saúde e atividade física específica do cliente.

Todas as empresas centraram seus esforços na busca de melhor qualidade na prestação de serviços oferecidos ao cliente.

Esta qualidade de serviços implica na melhora ao atendimento das necessidades de cada cliente em potencial, tornando-se um diferencial para a credibilidade do cliente.

A consciência em enxugamento da máquina gerencial, encurtamento da margem de lucro e aplicação através de novos investimentos na empresa, evidenciou a condução da gestão das empresas.

As campanhas de utilização de meios de comunicação, propaganda e marketing nem sempre geraram os resultados esperados frente aos custos investidos, o que levou a rever este tipo de investimento.

A evidência presente da falta do conhecimento, uso e influência das teorias da administração caracterizou as deficiências e / ou adaptações dos sistemas de gestões utilizadas pelas empresas, mais de forma familiar, pouco comprovadas em seu uso, já que as empresas conduziram-se em função do comportamento de mercado, políticas governamentais e da própria sensibilidade e intuição de seus proprietários em erros e acertos.

Pouca ousadia em implementar processos administrativos teóricos, devido às especificidades do negócio e área de atuação da empresa, principalmente por se gerenciar comportamentos, reações e diferentes necessidades de clientes nem sempre contínuos, ou com frequências sazonais.

Períodos de grandes instabilidades de mercado marcaram a última década de políticas administrativas em todos os mercados do país, gerando assim grande preocupações com as tendências no comportamento atual e futuro do mercado.

O aumento da concorrência neste segmento de mercado tornou-se o grande rival na gestão destas empresas, principalmente com empresas no segmento de promoção de atividade física e de saúde, como os grandes complexos esportivos e academias de ginástica e musculação, o que divide a clientela em suas várias opções presentes no mercado.

O incremento na mídia da promoção da saúde, a facilitação dos conhecimentos específicos para a melhora da qualidade de vida, as recomendações médicas na busca da saúde colabora com o aumento da qualificação na prestação de serviços específicos às necessidades da clientela, o que acarreta conquistas maiores para a manutenção deste segmento de mercado.

A visão em constante aumento de investimento e modernização de suas estruturas na busca de melhor atendimento e promoção de suas atividades oferecidas como prestação de serviços.

A necessidade de aumentar e gerar conhecimentos de maior qualidade, atualização, e descoberta das necessidades imediatas do cliente, de forma a inovar e reinventar diariamente a empresa com novas ações na busca de seus objetivos em relação ao comportamento do mercado atuante.

A qualificação e habilitação profissional como exigência de credibilidade à empresa, de forma que a percepção dos serviços prestados ao cliente evidencie a valorização do mesmo e colaboração deste na satisfação de atendimento dos objetivos, metas, tanto da empresa como do cliente.

O processo de globalização atinge todos os setores quanto ao aspecto de inovação, qualificação, habilitação, gerenciamento e modernização dos aspectos de gestões de empresas, o qual será atingido com o aumento de conhecimentos específicos de áreas afins, seja gerencial, relação humana, profissional, social, etc.

A maior preocupação para a manutenção do posicionamento da empresa focou a análise do comportamento e reações do cliente na empresa, bem como a conquistar, visando atingir as expectativas e necessidades de forma gradativa e com grande qualidade na prestação de serviços.

Com a grande variação da política governamental, as dificuldades de adaptação e crescimento das empresas foram percebidas através da dificuldade de adequação de conhecimentos específicos em gestões de negócios e empresarial aos diversos tipos de empresas, em especial às escolas de natação, que possuem características de prestação de serviços voltada às expectativas e necessidades dos clientes.

Desta forma o uso de estratégias torna-se importante, de forma a descobrir os interesses do cliente para envolvê-lo nas atividades despertando as suas próprias potencialidades.

As perspectivas de negócios apresentam-se à curto prazo, com adaptações imediatas de gerenciamento envolvendo de 3 a 5 anos no máximo como atividades de planejamento a longo prazo.

O fato destas empresas estarem ativas por 20 anos no mercado, traduz sucessos de comando e preparação de sucessão por um período não superior a 5 anos, procurando-se manter o foco na prestação de serviços voltado às pessoas, com uma equipe de trabalho agenciadora na sua produção através de um bom atendimento.

O reconhecimento nos indivíduos, grupos e organizações das necessidades que devem ser atendidas, faz com que o foco de atenção volte-se para um ambiente mais amplo de modo a garantir várias formas de sobrevivência.

O direcionamento do foco das empresas deve voltar-se à diferenciação ao atendimento, na busca da qualidade de prestação de serviços, diminuindo por ora a margem de lucro, garantindo assim a sobrevivência da empresa com credibilidade na prestação de serviços por ela oferecido.

O crescimento exige um planejamento e investimento muito elaborado que nem sempre são favoráveis às estruturas que estão em posições favoráveis. Ser ousado acarreta responsabilidades que nem sempre traduzem resultados satisfatórios.

O planejamento de novos rumos das empresas deve ser estruturado de forma que os objetivos sejam traçados com moderação, procurando atingi-los um de cada vez, devido às restrições de mercado quanto aos investimentos, o que com um planejamento muito ousado, torna-se arriscado atingir metas de longo prazo.

Muitos destes problemas estão sendo vistos como a falta de competência de proprietários que investem em empresas no ramo de escolas de natação, sem

terem absolutamente o mínimo de conhecimento das necessidades reais para o desenvolvimento desta atividade física e de saúde, os quais, visam somente a parte empresarial do lucro sem dar a devida importância a qualidade e manutenção da vida da empresa no mercado em questão.

O tipo de negócio é quase como uma necessidade básica, pois os clientes em potencial estão cada vez mais sedentários e preguiçosos; o segredo deste negócio está em buscar e despertar a luta em cada ser humano de forma a trazê-lo à atividade física na busca de seu bem estar físico, mental e orgânico.

A conquista deste novo cliente é essencial para a sobrevivência da empresa, pois manter um cliente dentro da empresa exige mais dedicação do que convencer um novo cliente a utilizar os serviços por ela apresentados.

A conscientização de quem atua dentro de uma empresa é de forma gradativa, de modo que através da credibilidade da prestação dos serviços e qualidade apresentado, fará com que este grupo atuante torne-se um conjunto sadio dentro da empresa na busca de um mesmo objetivo.

5.2 Considerações sugeridas

No processo de aplicação de programas de gestão de negócios em empresas, torna-se essencial conhecer qual é o nicho de mercado presente e atuante. Qual a parcela funcional de clientes em potencial a ser atingida. Desta forma, a empresa deve estar voltada para o cliente.

O cuidado em aspectos de como gerar crescimento e lucro dentro do cenário atual de concorrência e mercado, através de conquista e manutenção de clientes de maneira lucrativa, pois sabe-se que manter o cliente dentro da empresa exige mais esforço do que conquistar novos.

Manter bem direcionado o foco e a missão da empresa adequando a estruturação técnica, tática, administrativa e humana relacionando diretamente com a estruturação de sua equipe de trabalho voltando-se ao cliente.

A conquista e manutenção dos clientes de forma a equilibrar os processos de administração e gerenciamento devem-se voltar na criação de valor para o cliente, através de diferenciação de serviços adaptados às necessidades de mercado com desenvolvimento de estratégias num mercado competitivo.

Lembra-se de que a diferenciação nem sempre são os equipamentos e as instalações e sim, o serviço torna-se produto e sem ele o restante irá desintegrar-se.

No processo de escolha de gerenciamento e sobrevivência da empresa, a aproximação do cliente relacionando o preço e valor de serviço auxilia na qualidade do serviço, aumentando assim os critérios de confiabilidade, segurança, bens tangíveis, empatia, receptividade, diferenciando uma simples hora como oportunidade única para que a empresa seja avaliada e conceituada pelo cliente.

Uma empresa de serviços, através da implantação de sistemas de gerenciamento pode tornar-se altamente competitiva de forma a atingir a satisfação dos clientes – traduzido através do desempenho humano; retenção do cliente – através do desempenho operacional; rentabilidade da empresa – através de bom controle e desempenho financeiro.

A qualidade de serviços a ser implantada na empresa deve levar em consideração o cliente, pois uma estratégia para se obter vantagem competitiva deve exceder as expectativas dos clientes.

Estas vantagens tornam-se geradoras de qualidade e percepção de serviços pelo cliente através do crescimento da empresa, lucratividade, moral de pessoal elevado, redução de desperdícios, eliminação de retrabalhos, otimização de recursos humanos, materiais e financeiros, obtendo assim o caminho de enxugamento e clareza do funcionamento saudável da empresa.

A importância em estabelecer focos como objetivos tangíveis determina o caminho do sucesso na empresa.

A seleção, treinamento, motivação, organização, monitoramento, planejamento e avaliação garantem o sucesso no processo de reengenharia de renovação das funções e conceitos de empresas competitivas.

As maiores dificuldades encontradas em processos de gerenciamento em empresas, normalmente são confirmadas através de: falta de envolvimento do gestor com o “chão de fábrica”; falta de integração setoriais; programas complicados de implantação de sistemas de trabalho ou divisão equilibrada de funções e serviços; programas não abrangentes de linha de frente (front office) quanto ao atendimento e venda de serviços; dificuldades de recursos humanos especializados; falta de treinamentos adequados às adaptações rápidas de necessidades e exigências do mercado consumidor.

Após a realização deste estudo, pode-se encaminhar como sugestões :

- projetos de novos estudos voltados a especificação de gestões em escolas de natação e/ou empresas de atividade físicas e afins;
- Para tanto, a necessidade de flexibilização e adaptação nos processos de gestões e administrações devem acompanhar a evolução das necessidades de clientes e expectativas de mercados destas empresas;
- A adequação de conteúdos em cursos de especialização e mestrados na área administrativa e de gestão esportiva, torna-se muito importante para o desenvolvimento deste mercado;
- O crescimento da especialização nas expectativas e necessidades das empresas e clientes com boa oferta de capacitação e qualidade dos profissionais atuantes será um diferencial que influenciará na condução do processo de gestão e sobrevivência dos mesmos neste cenário empresarial competitivo.

REFERÊNCIAS

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

CAPINUSSÚ, José M. **Teoria organizacional da educação física e desportos**. São Paulo: Ibrasa, 1979.

_____. **Competições desportivas**: organização e esquemas. São Paulo: Ibrasa, 1986.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed., São Paulo: Makron Books, 1993.

CORRÊA, Célia R F.; MAUSSAD, Marcelo G. **Escola de natação**: montagem e administração. Rio de Janeiro: Sprint, 1999.

DAVIS, Mark M. **Fundamentos da administração da produção**. 3ª ed., Porto Alegre : Bookman, 2001.

DELGADO, Cesar A. **Escolas de natação e hidro**. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

DRUCKER, Peter F. **A administração**: o melhor de Peter Drucker. São Paulo: Nobel, 2001.

ERDMANN, Rolf H. **Organização de sistemas de produção**. Florianópolis : Insular, 1998.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de administração de empresas. São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, 1995a.

FERREIRA, Ademir. A.; REIS, Ana C., PEREIRA, Maria I. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias. São Paulo: Pioneira, 1997.

GIANESI, Irineu G. N.; CORREA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUISELINI, Mauro. **Qualidade de vida**: um programa prático para um corpo saudável. São Paulo: Gente, 1996.

KATZ, Daniel; KHAN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987. p. 30-45.

LENK, Maria. **Braçadas & Abraços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Gráfica Bradesco, 1986.

MASSAUD, Marcelo G. **Natação 4 nados, aprendizado e aprimoramento**. Rio de Janeiro: Sprint, 2001.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry. A criação artesanal da estratégia. (1989). In: MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael E. **Estratégia**: em busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-437.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Paulo R. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

NOGUEIRA, Écio M. **Qualidade total em academias**. 2. ed. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

OHMAE, Keniche. Gerenciando em um mundo sem fronteiras. In: MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 217-233.

PORTER, Michael E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.11-28.

_____. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

_____. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. A vantagem competitiva das nações. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 145-179.

QUINN, James B.; DOORLEY, Thomas L.; PAQUETTE, Penny. Além de produtos: a estratégia baseada em serviços. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 317-330.

RAYMUNDO, Paulo R. **O que é administração?** São Paulo: Brasiliense, 1995.

REZENDE, José R. **Organização e administração no esporte**. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1999.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1992.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WILKE, Kurt. **Natação para principiantes.** Lisboa: Casa do Livro, 1982.

APÊNDICE

APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA (não estruturada - guiada)

TÍTULO: Gestão de negócios em escolas de nataação – um estudo de caso.

I – CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

- 1- Número da entrevista:
- 2- Nome da empresa:
- 3- Tipo de negócio:
- 4- Classificação da empresa:
- 5- Ramo de atuação:
- 6- Divisão de propriedade:
- 7- Idade(s) :
- 8- Nível de escolaridade:
- 9- Ocupação:
- 10- Endereço da empresa:

II – DESENVOLVIMENTO DA ENTREVISTA

- 1- Finalidade da entrevista;
- 2- Objetivo proposto com a entrevista;
- 3- Definição do negócio;
- 4- Característica da empresa;
- 5- Perfil do empresário:
- 6- Comportamento de mercado;
- 7- Período de abrangência do estudo;
- 8- Localização da empresa no mercado;
- 9- Percepções futuras de mercado;
- 10- Formas de gestões
- 11- Tipos de profissionais

III – APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

- 1- Grupo de mercado;
- 2- Tipo de negócio;
- 3- Caracterização da função;

- 4- Definição da missão;
- 5- Consistência de planejamento;
- 6- Influência dos procedimentos administrativos na empresa;
- 7- Evolução e adequação das formas de gestão;
- 8- Presença de profissionais capacitados.

IV - PERFIL DO EMPRESÁRIO / PROPRIETÁRIO

- 1- Área de formação acadêmica;
- 2- Nível de especialização;
- 3- Grau de conhecimento específico em gestão de negócios;
- 4- Uso e aplicação dos conhecimentos teóricos;
- 5- Percepção e retorno do conhecimento para desenvolvimento da empresa;
- 6- Experiências de gestões já utilizadas;
- 7- Formas de se adaptar ao mercado / clientes.

V - GESTÃO DE NEGÓCIOS

- 1- Definições básicas na gestão empresarial;
- 2- Escolas de influência no processo gerencial;
- 3- Classificação da gestão da empresa;
- 4- Percepção da evolução da gestão no negócio;
- 5- Processos de adaptação ao tipo de negócio;
- 6- Valor da funcionalidade do conhecimento teórico;
- 7- Valor da experiência prática associada ao negócio.

VI - FORMAS DA DIRECIONAMENTO DA GESTÃO DE NEGÓCIO

- 1- Escolha do negócio e mercado;
- 2- Sondagem da localização e potencial;
- 3- Elaboração de planejamento;
- 4- Definição de objetivos;
- 5- Estabelecimento de metas e estratégias;
- 6- Orientação nos planos de ação;
- 7- Avaliação dos resultados e retornos.

VII - A EMPRESA NA GLOBALIZAÇÃO

- 1- Retrato de vida da empresa desde a fundação;
- 2- Situação empresarial nos últimos cinco anos (1997-2001);
- 3- Tipos de gestões utilizadas neste período;
- 4- Credibilidade da gestão deste negócio;
- 5- Uso e adaptação dos conceitos teóricos da administração básica;
- 6- Tendências de gestões de negócios em escolas de natação.

VIII - PERFIL ATUAL DA EMPRESA

- 1- Localização do mercado;
- 2- Necessidade deste segmento de negócio;
- 3- Perspectiva de vida local do negócio;
- 4- Direcionamento do foco;
- 5- Utilização de tendências de mercado;
- 6- Posicionamento estratégico;
- 7- Valor e controle da concorrência.

IX - CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

- 1- Tipos de profissionais presentes;
- 2- Credibilidade e qualificações dos profissionais;
- 3- Importância da presença de profissionais específicos;
- 4- Preparação dos profissionais ao desempenho do negócio;
- 5- Reconhecimento na prestação de serviços;
- 6- Conquista de mercado;
- 7- Identificar expectativas e necessidades dos clientes.

X - PROJEÇÕES DA EMPRESA NO MERCADO

- 1- Posicionamento no segmento;
- 2- Identificação e adaptação do negócio ao mercado
- 3- Tendências de desenvolvimento;
- 4- Definição de novos objetivos e novo foco de atuação;
- 5- Modificações em gestões de administração;
- 6- Expectativa de vida da empresa.